

Christina Komu

Oivaltava coaching esimiehen coach-taitojen kehittämisen välineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

7.9.2017

| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika | Christina Komu Oivaltava coaching esimiehen coach-taitojen kehittämisen välineenä 73 sivua + 4 liitettä 7.9.2017 |
| Tutkinto | Ylempi AMK tutkinto |
| Koulutusohjelma | Liiketoiminnan kehittäminen |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja(t) | Tiina Mikkola |
| <p>Lähtökohtana opinnäytteessä oli, että esimiehen tehtävät koostuvat kolmesta eri roolista, mitkä ovat Manager, Leader ja Coach. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehen coach-taitoja voidaan kehittää, valita sopiva kehittämismetodi, toteuttaa se esimiehen kanssa ja arvioida metodin toimivuutta. Tämä toimintatutkimus seurasi kolmen esimiehen coach-taitojen kehittymistä. Välineeksi oli valittu Maria Carlssonin ja Christina Forssellin Oivaltava coaching -metodi.</p> <p>Esimiehet osallistuivat omasta halustaan kehittyä ja kehittää toimintatapojaan. Heidän työorganisaationsa eivät olleet mukana tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada esimiehet miettimään omia vahvuuksiaan ja tavoitteitaan ja oivaltamaan, mitkä taidot vaativat vielä kehittämistä sekä miten taitoja voisi kehittää. Valitun Oivaltava coaching -metodin avulla oli tarkoitus synnyttää oivalluksia esimiesten omista työtavoista ja saada heidät tarkastelemaan asioita muistakin kuin omista näkökulmista.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen. Tietoa kerättiin haastatteluilla ja SWID-analyyseillä. Jokaisen esimiehen kanssa käytiin prosessi yksilöllisesti läpi. Kaikki tapaamiset ja tehtävät dokumentoitiin tarkasti, jotta kehittymisen seuranta oli mahdollista. Kokonaisuudessaan prosessi kesti noin neljä kuukautta. Tulokset olivat positiivisia. Coaching ei tuonut urakehityksen kannalta merkittävää hyötyä, mutta kaikki kokivat oppineensa uutta ja saaneet varmuutta omaan ajatteluun ja toimintaan. Muutama oivalluskin syntyi.</p> | |
| Avainsanat | Avainsanat: Coaching, esimiestyö, johtaminen, itsetuntemus, itsensä johtaminen |

| | |
|--|---|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Christina Komu Improving Coaching Skills for Managers With Insightful Coaching Method 73 pages + 4 appendices 7 September 2017 |
| Degree | Master of Business Administration |
| Degree Programme | Master's Degree Program in Business Development |
| Specialisation option | |
| Instructor(s) | Tiina Mikkola, Senior Lecturer |
| <p>Work is diverse and hectic. Continuous change mode requires more preparatory and motivational leadership than before. Motivation and commitment contribute to an innovative and active way of working. It is commonly known that the manager has a great influence on motivation, work atmosphere and organization achievement goals. This puts management work to a whole new level.</p> <p>The starting point for the present thesis was that the supervisor's duties consist of three different roles: Manager, Leader and Coach. The aim of the study was to find out how to develop the supervisor's coaching skills, choose the appropriate development method, implement it with the supervisors and evaluate the functionality of the method. Action research followed the development of the three coaching skills. The instrument used in the study was Maria Carlsson's and Christina Forssell's Inspiring coaching method.</p> <p>The supervisors committed to develop their working methods as a personal development process. Their work organizations were not involved in the study. The aim of the study was to get the participants to think about their own strengths and goals and to see what skills they need to develop and how these skills could be developed. The selected Coaching Method was designed to give insight into the supervisors' own work habits and to get them to look at things from new perspectives.</p> <p>The development project was carried out as action research. The study used qualitative indicators. The process started and ended with an interview. This provided information on the baseline and finally information on whether coaching was useful. Each processor was individually examined with each supervisor. They also received homework assignments that were intended to either deepen their self-knowledge or practice the techniques learned in their work. SWIC analyzes were also used to monitor development. Overall, the process took about four months.</p> <p>The results were positive. Coaching did not bring significant benefits to career development, but everyone found that they learned new and gained confidence in their own thinking and action. A few insights were born.</p> | |
| Keywords | Coaching, supervisorship, leadership, self-knowledge, self-management |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Teoreettinen viitekehys | 1 |
| 2.1 | Aiemmat tutkimukset | 1 |
| 2.2 | Esimiestyö | 2 |
| 2.2.1 | Esimiehen tehtävät | 3 |
| 2.2.2 | Erinomainen esimies | 5 |
| 2.3 | Itsensä johtaminen | 7 |
| 2.4 | Coaching | 8 |
| 2.5 | Motivaatio | 9 |
| 2.6 | Oppiminen | 10 |
| 2.7 | Viestintä | 11 |
| 3 | Tutkimusasetelma | 12 |
| 3.1 | Tutkimusongelma | 12 |
| 3.2 | Rajaus | 13 |
| 3.3 | Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit | 15 |
| 3.4 | Tutkimuksen riskianalyysi SWOT-analyysinä | 16 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät | 18 |
| 4.1 | Osallistujat | 18 |
| 4.2 | Kvalitatiivinen tutkimus | 18 |
| 4.2.1 | Haastattelut | 19 |
| 4.2.2 | SWID- analyysit | 20 |
| 4.3 | Toimintatutkimus | 21 |
| 4.4 | Analyysimenetelmät | 22 |
| 4.5 | Validiteetti ja reliabiliteetti | 24 |
| 5 | Coaching menetelmän valinta | 25 |
| 6 | Oivaltava coaching -prosessi | 27 |
| 7 | Toteutunut coaching -prosessi | 32 |
| 7.1 | Päiväkirjat | 35 |
| 7.1.1 | Esimies A | 36 |
| 7.1.2 | Esimies B | 41 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7.1.3 | Esimies C | 45 |
| 7.2 | Kotitehtävät ja esimiesten tekemät SWID-analyysit kotitehtävistä | 49 |
| 7.2.1 | SWID-analyysien vastaukset, esimies A | 50 |
| 7.2.2 | SWID-analyysien vastaukset, esimies B | 51 |
| 7.2.3 | SWID-analyysien vastaukset, esimies C | 53 |
| 8 | Tutkimuksen tulokset | 54 |
| 8.1 | Esimies A | 54 |
| 8.2 | Esimies B | 56 |
| 8.3 | Esimies C | 58 |
| 8.4 | Oma kehittyminen | 60 |
| 8.5 | Saavutettiinkö tavoitteet? | 60 |
| 8.5.1 | SWID-analyysi tämän toimintatutkimuksen, coaching-prosessin ja oman suoriutumiseni toteutumisesta | 62 |
| 9 | Johtopäätökset | 64 |
| 9.1 | Mallin käytettävyys | 64 |
| 9.2 | Aikataulut/tehtävät | 65 |
| 9.3 | Organisaation läsnäolo | 65 |
| 9.4 | Itseopiskelu | 66 |
| 9.5 | Hyödyt osallistumisesta | 66 |
| 9.6 | Validiteetti ja reliabiliteetti | 67 |
| 9.7 | Kehitysideoita | 69 |
| | Lähteet | 70 |

Liitteet

Liite 1. Coaching ohjelma

Liite 2. Haastattelut, Esimies A

Liite 3. Haastattelut, Esimies B

Liite 4. Haastattelut, Esimies C

1 Johdanto

Työ on monimuotoista, hektistä ja alati muuttuvaa. Vaikka työ olisi palkitsevaa ja kivaa-kin, on se käynyt monelle raskaaksikin. Yleisesti tiedostetaan, että esimiehellä on suuri vaikutus motivaatioon, työilmapiiriin ja organisaation tulostavoitteiden saavuttamisesta. Usein kuulee, että esimiehet kaipaisivat lisää työkaluja erilaisiin arjen tilanteisiin. Esimiehen tehtävät voidaan jakaa kolmeen rooliin; manager, leader ja coach. Coachin rooli on useimmille vierain ja haastavin, mutta se on myös tulevaisuudessa entistä tärkeämpi rooli osata. Hyvin johdettu ja motivoitunut ihminen on kykenevämpi toimimaan muutostilanteissa.

Tämän opinnäytteen tavoite on auttaa esimiestä kiinnittämään huomiota omaan coach-rooliin, parantaa itsetuntemusta ja sitä kautta kehittää roolin vaatimia taitoja. Kolmelle esimiestehtävissä toimivalle henkilölle esitellään Oivaltava coaching -malli, minkä mukaan he pohtivat rooliaan ja kokeilevat mallin tekniikoita. Tutkimus seuraa heidän kehitystään ja metodin toimivuutta. Tämä opinnäyte on kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa pyritään saamaan aikaan positiivinen kehitysprosessi käyntiin esimiehissä ja heidän toimintatavoissaan käyttämällä Oivaltava coaching -johtamismenetelmää viitekehyyksenä.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kerron tutkimukseen liittyvistä käsitteistä ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista.

2.1 Aiemmat tutkimukset

Vastaavanlaisia opinnäytetutkimuksia on tehty Suomessa aiemminkin, esimerkiksi Helsingin yliopistossa vuonna 2014 Anne Anttila tutki valmennuksen vaikutuksia yksilön työhyvinvointiin. Kyseessä oli laadullinen tutkimus, johon osallistui 12 henkilöä ja tuloksien mukaan valmennuksen vaikutus ei pitkällä aikavälillä ollut merkittävä, mutta yksittäinen osallistuja koki kuitenkin hyötyvänsä valmennuksesta. (Anttila 2014) Tutkijat ovat kiinnostuneita aikuisen oppimisesta sekä organisaatioissa että vapaa-ajalla. Alan tutkimusta tehdäänkin laaja-alaisesti yhteistyönä sosiologian, psykologian, sosiaalipsykologian ja organisaatitieteiden parissa. (Sallila 2003, 76)

Neuropsykologisessa tutkimuksessa todetaan, että aivoissa tapahtuu konkreettisia muutoksia erityisesti silloin, kun ihminen oivaltaa asioita. Coaching-alan pioneeri David Rockin mukaan oivallukset johtavat aivoissa muutoksiin, jotka puolestaan vaikuttavat adrenaliinin eritykseen. Valmennettava yhdistää asioita, aivotoiminta vilkastuu ja näin muodostuu uusia hermoratoja. Samalla aivot lähettävät impulsseja, jotka saavat aikaan liikettä ihmisessä. Vaikka erilaisilla metodeilla voi oppia uutta, coaching synnyttää oivaltusten avulla lisääntyvää omaa vastuunottoa. Eri asioiden yhdistäminen ja sitä kautta oivaltaminen lisää motivaatiota hyödyntää opittua. (Rock 2006, 107-108)

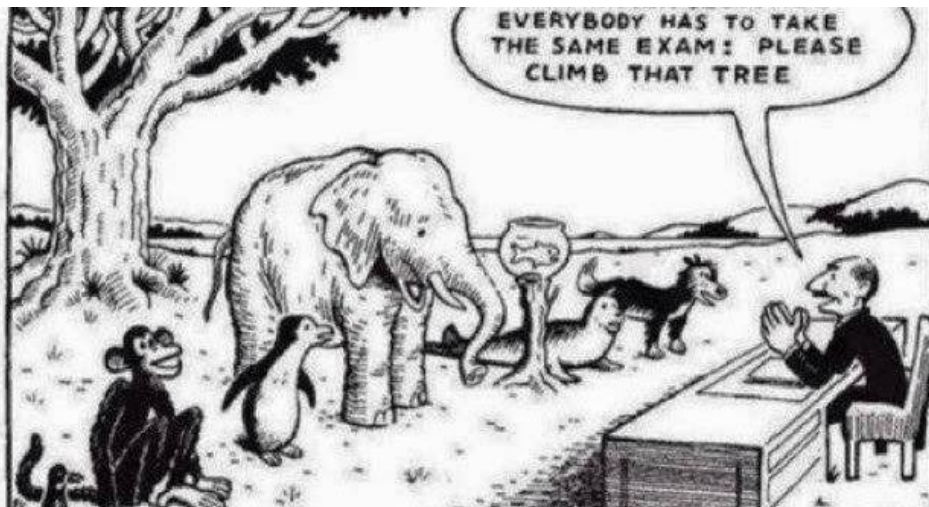
Oscar Basten tutki vuonna 2011 opinnäytetyönään valmentavaa johtamista. Tutkimus on nimeltään Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan valmentavan johtajuuden saaminen osaksi päivittäisjohtamista vaatii sen pitämistä esillä ja avointa tiedon jakamista. Esimiesten pitäisi osin poisoppia asioiden johtamisesta ja käytettävissä olevan ajan kohdistamista ihmisten johtamiseen. Se vaatii hänen mukaansa esimiesten kouluttamista ja tarvittavien henkilöstöjohtamisen työkalujen ja menetelmien tarjoamista esimiesten käyttöön. Lisäksi organisaation johdon odotettiin selkeyttävän esimiehille valmentavan johtajuuden käsitteet ja kyseiselle osaamisen kehittämismenetelmälle asettamat tavoitteet ja mittarit. (Basten 2011)

Coaching on yliopistomaailmassa tällä hetkellä suosittu tutkimuksen kohde. Valmennus koetaan yleisesti hyvänä ja toimivana tapana, mutta vielä ei täysin ymmärretä, miksi se toimii niin hyvin tai miten sitä saisi vielä paremmaksi kehitettyä. (Gjerde S. 2013, 46) Olisikin tärkeä ymmärtää valmennusta ja coachaamista syvemmin, ettei se jää vain ohimeneväksi trendiksi.

2.2 Esimiestyö

Esimiehen rooli on vaativa ja siihen ryhtyvän tulisi aidosti miettiä haluaako esimiehen asemaan organisaatiossa. Pahimmillaan vastassa on lukuisia vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia, itsetunto voi joutua koetukselle, voi olla vaikea säilyttää kaverisuhteet työpaikalla sekä ymmärtää olevansa oikeasti vastuussa monista asioista. Useissa organisaatioissa on tapana palkita pitkästä työurasta antamalla työntekijälle esimiesasema. Se on palkinto vain, jos vastaanottaja on sitä oikeasti halunnut. Innostunut, osaava esimies voi kuitenkin saada aikaan paljon positiivista ympärilleen. Esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä osaamiseen. Työyhteisön hyvinvointi on koko organisaation menestyksen edellytys (Juuti & Vuorela 2015, 162).

Kuva 1 kertoo yksinkertaistetusti opettajan, valmentajan tai esimiehen roolista. On otettava yksilöt huomioon tai tehtävän toteuttaminen on joko mahdotonta tai tulos huono. Esimiehen tulisi osata ohjata alaisiaan oikein, motivoiden ja kannustaen, mutta myös tiedostaen kyvyt ja osaaminen. Kuvassa 1 opettaja antaa jokaiselle eläimelle saman tehtävän kiivetä puuhun. Fyysiset ominaisuudet ratkaisevat toteuttamisen. Kaikilla ei ole oikeasti samoja mahdollisuuksia, kykyjä tai vaikkapa kiinnostusta. Jokaiselle on silti löydettävissä itselleen sopiva tehtävä tai rooli. Tämä ajatus pitäisi esimiehenkin muistaa tehtäviä jakaessaan.



Kuva 1. Sama tehtävä kaikille. (Google kuvahaku 2017)

Esimies on työyhteisössä kiinnostuksen kohde. Etenkin uutta ja juuri aloittanutta esimiestä seurataan tarkasti. Millainen persoona hän on, miten hän suhtautuu yhteisön jäseniin ja millainen johtamistyyli hänellä on. (Pentikäinen 2009, 11-13) Siksi olisi hyvä heti alusta asti miettiä, millaisen kuvan haluaa antaa ja onko se linjassa oman persoonan kanssa. Esimieskin on ihminen, jolla on huonoja päiviä eikä kaikki aina mene suunnitellusti ja hyvin. Tärkeää onkin löytää oma tyyli, joka vakuuttaa kanssaihmiset.

2.2.1 Esimiehen tehtävät

Yrityksen tehokas toiminta edellyttää tavoitteita ja strategisia suuntaviivoja. Ne luovat johdonmukaisen toiminnan perustan, mikä auttaa ihmisiä ymmärtämään omat tavoitteet ja antaa mahdollisuuden onnistumiseen omassa työssä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä

onkin tehdä alaiset tietoisiksi organisaation tavoitteista ja siitä, miten jokaisen oma työpanos siihen vaikuttaa. Henkilökohtaisten tavoitteiden on oltava selkeitä, mitattavia, ylä-tason tavoitteista johdettuja ja realistisia (Pentikäinen 2009, 95-97). Mahdoton tavoite lannistaa ja liian helppo taas ei kehitä toimintaa. Oikean haasteellisuusasteen löytäminen voi olla vaikeaa, etenkin aloittelevalla esimiehelle. Esimies on silti velvollinen etsimään omasta tiimistään kaikille hyvän tavan toimia, jotta tiimi sitoutuu tavoitteisiin ja tulosta saadaan aikaan. Mikäli tavoite tuntuu jäävän saavuttamatta, on esimiehen yritettävä korjata tilanne. Joskus kyse voi olla vain viestin väärin ymmärryksestä tai sekavuudesta, mutta joskus koko tilanne on arvioita uudelleen alusta asti.

Yhteisö ja tiimi koostuvat yksilöistä. Esimies kohtaa alaisiaan esimerkiksi seuraavissa johtamisen ja viestinnän tilanteissa: rekrytointi ja työhöntulo, perehdyttäminen, tavoite- ja tuloskeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu, päivittäinen keskustelu ja työviestintä sekä oman yksikön palaverit (Juholin 2006, 165). Tilanteet ja taustat eri kohtaamisissa ovat moninaiset ja joskus haastavatkin.

Itsensä likoon laittava ja tavoitteellinen esimies onnistuu yleensä paremmin kuin hiljainen ja sivusta seuraava. Innostava esimies osaa puhua ryhmänsä kanssa samaa kieltä, tulkita monimutkaisia asioita selkokielelle, antaa rehellistä palautetta, mahdollistaa keskustelun ja antaa aikaa sisäistää asioita. Esimiehen oma asenne ja läsnäolo tilanteessa auttaa myönteisen asenteen kehittymiseen ryhmässä. Toisaalta on huomattava, että joissain tilanteissa seinustalle jääminen voi ollakin juuri oikea tapa toimia ja antaa ryhmän ratkaista tilanne itse. Esimies voi käyttää johtamisessaan leader, manager ja coach -rooleja. Leader-johtaja johtaa omalla esimerkillään ja esittää selkeitä tavoitekuvia ja suunnitelmia. Manager organisoii tehtävät tehokkaiksi prosesseiksi ja jakaa vastuut ja roolit. Coach tukee jokaisen työntekijän omaa tapaa saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet. Jokaisella roolilla on tilanteensa ja tarpeensa. Usein nämä roolit ovat limittäin ja lomittain ja tilanne vaatii vähän jokaista. (Carlsson & Forssell 2008, 32-34) Esimiehen tulisikin kehittää näitä kaikkia rooleja itsessään, mutta myös selvittää omat arvot ja vahvuudet. Esimieskin on yksilö ja näistä rooleista tulisi muodostua itselle sopiva kokonaisuus ja tapa toimia.

Ihmisten kanssakäyminen ja vuorovaikutus organisaatioissa ei aina ole helppoa ja yksinkertaista. Vaikeita asioita ovat jatkuvat muutokset, irtisanomiset, lomautukset, siirtymiset yksiköistä tai jopa toiselle paikkakunnalle (Juholin 2006, 171). Jos yhteisössä on jatkuvasti stressaava ilmapiiri ja paljon epävarmuutta, johtaa se usein entistä enemmän

ristiriitatilanteisiin ja riitoihin. Johdolla ja esimiehillä on tuolloin tärkeä tehtävä ongelmien käsittelyssä. Esimiehen on oltava läsnä ja valmis keskustelemaan, piiloutuminen vain pahentaa tilannetta. (Juholin 2006, (172-173))

Haastavissa tilanteissa valmentava coach-rooli saattaa olla oikea tapa lähestyä asiaa. Kuunteleminen ja yhteyden saaminen osapuoliin on tärkeää. Coachingiin liittyy vahvasti myös itsehillintä. Se voi olla yksinkertaisuudessaan todella haastavaa esimiehelle. Jokaisella on omat arvot, mielipiteet ja halu määrätä keskustelun suunta, mutta coaching-keskustelussa tärkeää on toisen kunnioittaminen, ei neuvominen. Yleensä tilanteet rauhoittuvat, kun ihmiset ymmärtävät tulleet kuulluiksi. (Carlsson & Forssell 2008, 124-126)

Jatkuvat epävarmuuden ja kiireen luomat tunteet ovat tuoneet uusia haasteita työilma-
piiriin. Aika ei tunnu riittävän kenelläkään. Turhautuminen ja uupuminen ovat tämän päivän vitsauksia, jotka aiheuttavat paljon mielipahaa, mutta myös kuormitusta yhteisöihin ja tiimeihin. Valmentava rooli on haastava, jos yhteisö vain pyörittelee silmiään, että mil-lähän ajalla tuokin asia tehdään. Resursseja ei tunnu riittävän perustyöhönsäkään, saati kehittämiseen. Ärsyyntymisen ja turhautumisen noidankehä pitäisi saada pysähtymään ennen kuin tilanne karkaa käsistä. Jokainen esimiesasemassa ollut tietää, että esimies-vastuun ja valmentavan otteen yhdistäminen ei ole helppoa (Carlsson & Forssell 2008, 19)

2.2.2 Erinomainen esimies

Hyvä johtaminen vaatii hyvän tiedonhallinta-, tulkinta- ja käyttökyvyn lisäksi taitoa tehdä päätöksiä. ”Tyytyväinen, henkisesti kehittyvä sekä itsenäiseen ja vastuulliseen toimintaan kykenevä yksilö on myös tuottava ja luotettava esimies”. (Metropoliitta Ambrosius & Tikkanen & Kietäväinen 2009, 84-85). Hyvä johtaja osaa käyttää hyväkseen johtamisen syvempiä tasoja, henkistä älykkyyttä, joka saa ihmiset kokemaan ja oivaltamaan työn merkityksen ja tarkoituksen. Raha, palkka, on tärkeä, mutta nykyään se ei useinkaan enää ole ainoa työn kannustin. Ihminen on tunteva olento ja hän myös etsii tekemiselleen merkitystä ja tarkoitusta. (Sydänmaanlakka 2016)

Hyvä vuorovaikutussuhteen luomiseen tarvitaan kiinnostumista, kysymistä, innostamista ja erityisesti kuuntelemista. Kuuntelemalla oppii ymmärtämään ja tuntemaan toista ihmistä (Ristikangas & Grunbaum 2014, 44-45). Mitä paremmin esimies tuntee alaisensa ja tiiminsä, sitä helpompi on viestiä asioita. Kuuntelemalla tulee antaneeksi huomiota puhujalle. Puhuja voi kokea itsensä tärkeäksi ja uskaltaa näin avautua asiasta ehkä enemmänkin. Kuuntelijan tulisi huomioida, että osoittamalla elein ja ilmein tuo julki, että ymmärtää puhujaa ja oikeasti kuuntelee. Kuuntelijan ilmeistä puhuja saa vastakaikua asialleen ja voi näin lisätä tai tarkentaa jotain. Valmentava esimies, coach, kuuntelee lisäämättä itse tarinaan mitään.

Esimiehen pitäisikin haastaa tiiminsä kertomaan rohkeasti ajatuksiaan ja ideoitaan. Se vaatii luonnollisesti luottamuksellista ilmapiiriä. Hyvä esimies haastaa ryhmänsä ja itsensä kyselemällä. Perinteisesti alainen kysyy esimieheltä apua, jos jokin on epäselvää. ”Valmentava esimies on ihminen, joka hyödyntää kysymistä yhteistyön ja sitouttamisen välineenä” (Ristikangas & Grunbaum 2014, 50-51). Arjessa tarvitaan sekä kysymistä että kertomista. Esimies helposti ajattelee osaavansa paremmin tai tietävänsä enemmän, siksi voi olla vaikea nöyrytyä ja jopa luopua määräävästä tavasta johtaa. Kysymykset herättävät tiimin motivaation ja tunteet paljon tehokkaammin kuin oikeat vastaukset. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 53)

John D. Rockefeller on sanonut, että ”Palkkaisin ennemmin miehen, joka on innostunut, kuin miehen, joka tietää kaiken.” (Ristikangas & Grunbaum 2014, 63) Jos työ ei innosta, ei tule tulostakaan. Hyvä esimies kannustaa ja innostaa tiimiään tekemään parastaan. Helpointa se on, jos esimies on itse innostunut. Positiivisuus tarttuu. Erinomainen esimies luo kannustavaa työkulttuuria. Suomalainen työkulttuuri tarvitsisi enemmän tilaisuuksia pysähtyä ja sanoa ”Hyvä me!”. Onnistumisen tunne, positiivinen palaute ja kannustava ilmapiiri luovat tunteen, jossa ei tarvitse tuntea itseään uhatuksi ja pelätä kiu-kunpurkauksia, vaan ”voi vapauttaa ajattelun ja toiminnan uteliaaseen ja tutkivaan tapaan” (Ristikangas & Grunbaum 2014, 64).

Esimies, joka luo edellytyksiä luovuudelle, antaa tilaa ja aikaa kasvaa (Juuti & Vuorela 2015, 33-35). Erinomaisen esimiehen mielestä pienintäkin onnistumista pitäisi juhlia, yritystä palkita eikä arvostella liian aikaisin. Harvoin mikään innovaatio syntyy yhden henkilön toimesta. Siksi luomalla arvosta ilmapiiri, voi saada hiljaisimmatkin puurtajat mukaan uuden kehittämiseen. Perinteinen kuri ja järjestys eivät luo luovuutta. Luovuus ja

innovatiivisuus ovat tärkeitä yrityksen menestymiselle jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Toimintatapoja kehitettäessä hyvä esimies muistaa myös henkilöstön osaamisen kehittämisen. Tasapainoinen organisaatio syntyy terveiden ihmisten yhdessä työskentelystä.

Esimiehillä on tärkeä rooli alaisen kehittymisen huomaamisessa. Itsensä kehittäjälle olisi kuitenkin tärkeää päästä näyttämään uusia opittuja asioita. Jos kouluttautumista ja itsensä kehittämistä ei työpaikalla huomata, on vaarassa tylsistyminen ja oman työn huono hoitaminen. Miksi kehittää tai kertoa uusista ajatuksista, joita on työn ohessa opiskellessa oppinut, ellei niitä pääse hyödyntämään? Erinomainen esimies kannustaa oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, ei vain työpaikan tarpeen näkökulmasta, vaan ihmisen oman kasvun takia. Jokainen itse tietää, mihin suuntaan oma mielenkiinto painottuu ja mitä oma kehittyminen vaatii. Esimiehen työtä on löytää tätä piilevää osaamista tiimistään ja kannustaa tuomaan uudet ideat esiin.

2.3 Itsensä johtaminen

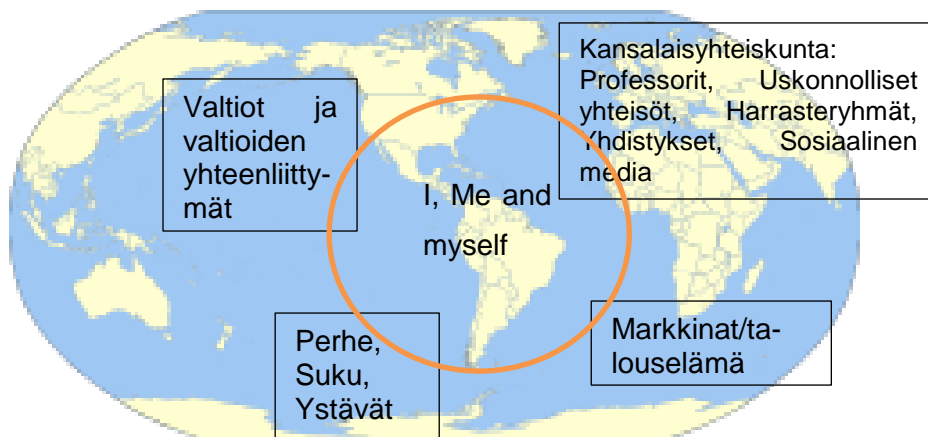
Filosofian tohtori Pentti Sydämaanlakan mielestä tulisi kehittää johtamismalleja tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin pohjalta. Kaiken perustana on hyvä itsensä johtaminen. Omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisen myötä pystyy pitämään huolta hyvinvoinnistaan ja asettamaan rajat omalle työlleen (Sydämaanlakka 2016)

Johtaminen ei ole vain esimiehille kuuluva asia, vaan jokainen on itse vastuussa oman roolinsa puitteissa tiimin tai työyhteisön mielekkyyden johtamisesta. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja vastuunkantoon (Järvinen 2014, 133-135) Kokenut johdon valmentaja Kati Järvinen kiteyttää asian kirjassaan Työn mielekkyyden johtaminen seuraavasti: *"Anna jokaiselle valta järjestää työnsä parhaalla mahdollisella tavalla siten, että hän kantaa vastuun oman ja ympäristönsä työn tuloksista."* (Järvinen 2014, 11)

Filosofi, valtiotieteiden tohtori Maija-Riitta Ollila toteaa, että ihminen kaatuu aina heikolle puolelleen eli vahvuuksien sijaan tulisikin etsiä ja parantaa omia heikkouksiaan. Tämä vaatii selkeää heikkouksien tunnistamista. Ollilan mukaan johtajan tulee nykyään olla moniosaaja, yhden asian asiantuntijuus ei riitä mihinkään. Liiketoiminnan tuloskaan ei synny yhden asian hallitsemisesta. (Ollila 2010, 18-21) Ennen sanottiin, että raha tuo

hyvinvointia. Nyt työpaikoille halutaan hyvinvoiva henkilökunta, jotta voidaan tehdä rahaa. (Ollila 2010, 23)

Ihminen on aina suhteessa johonkin toiseen, ihmiseen tai ympäristöön, systeemiin. Ollila esittelee maapallon, joka koostuu ihmisen eri identiteetin aineksista. Alla olevassa kuviossa 1 ihmisen maailma koostuu kehyksistä, jotka vaikuttavat ihmisen identiteettiin, arvomaailmaan ja näkökulmiin. Kaikista näistä Ollilan nimeämistä ryhmistä omaksutaan joitakin arvoja osaksi persoonallisuutta. (Ollila 2010, 32) Kansalaisyhteiskunta, markkinat, perhe ja valtio, joissa toimitaan vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä ihminen kulloinkin tekee. Oman ajatusmaailman tutkiminen auttaa ymmärtämään myös muiden ajatuksia.



Kuvio 1. Identiteetin erilaiset ainekset (mukaillen Ollila 2010, 32)

2.4 Coaching

ICF:n (International Coach Federation) määritelmän mukaan ”coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen” (icf, 2016)

Johtaminen on muuttunut sukupolvesta toiseen. Perinteinen autoritäärinen käskyttäjä on muuttunut delegoivaksi tiiminvetäjäksi ja nyt pyritään valmentavaan rooliin, jossa korostuvat arvostaminen, persoona ja yhdessä tekeminen. Jatkuvasti muuttuva ympäristö

vaatii verkottumista ja yhteistyötä. Valmentava esimiestyö eroaa aiemmista johtamista-voista sillä, että esimies kehittää itseään sekä tiimiään (Ristikangas & Grunbaum 2014, 19). Coaching terminä on tullut Suomessa vähitellen tutuksi vuoden 2004 jälkeen, jolloin Suomen Coaching -yhdistys perustettiin. Amerikassa 1990-luvun alussa alkanut trendi on vakiinnuttanut asemansa. Viime vuosina Suomessa on alettu pitää coachaamista oikeana henkilöstönkehitysmenetelmänä. (Carlsson & Forssell 2008, 28-30) Coachin roolissa esimiehen tavoitteena tulisi olla jokaisen tiiminjäsenen valmentaminen omien vahvuuksien löytämiseksi. Tämä onnistuu kuuntelemalla, kysymällä ja olemalla läsnä. Coachaamista ei voi useinkaan erottaa erilliseksi tapahtumaksi, valmennussessioksi, vaan se on tapa toimia, asenne johtamisessa (Ristikangas & Grunbaum 2014, 28)

Organisaatiokulttuurit muuttuvat hitaasti ja mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän kuluu aikaa ajatuksen ja toimintatavan muutokseen. On edelleen yrityksiä, joissa toimitaan hyvin autoritäärisesti johtamalla ylhäältä alaspäin. Ihmiset sen sijaan ovat jo mieltäneet toisaalta yksilöllisyyden arvostamisen ja toisaalta verkottumisen tarpeen. Tästä kertoo esimerkiksi sosiaalisen median yleinen käyttö. Esimiehillä voi olla vaikeuksia löytää oma roolinsa esimiehenä, etenkin jos organisaatiokulttuuri ei vielä tue coachaavaa eli valmentavaa johtamismallia. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan ihmistä arvostavaa, oppimiskykyyn uskovaa ja potentiaalin löytämistä tukevaa tapaa toimia vuorovaikutuksessa esimies-alais -suhteessa.

2.5 Motivaatio

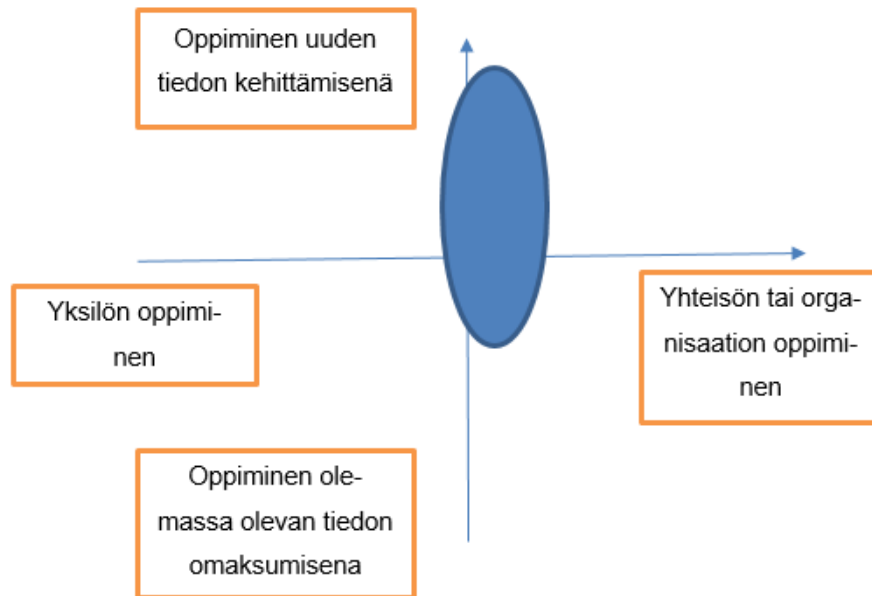
Motivaatio on yksi organisaatiopsykologian kiinnostavimmista alueista. Johtajat, opettajat ja valmentajat ovat kiinnostuneita ohjattaviensa motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Organistisen lähestymistavan mukaan, ”ihminen on aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössään” ja ”ihmisellä on perustarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään joka-päiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa.” Mekanistisen käsityksen mukaan ”ihminen ei juuri voi vaikuttaa omaan motivaationsa, vaan motivaation lähteinä toimivat erilaiset fysiologiset tarpeet sekä ulkoapäin tulevat ympäristön ärsykkeet”. Organistisen mallin mukaan osallistuminen toimintaan syntyy ihmisen omista lähtökohdista. (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 17-18) Motivaatioteorioiden suuria tutkijoita ovat olleet mm. Freud, Hull, Pavlov, Maslow, Bernard, Weiner ja Atkinson. Motivaatiotutkimus on viime vuosina kulkenut sosiaalis-kognitiivisten teorioiden suuntaan. Sen mukaan ihminen arvioi käyttäytymistään ja ympäristön tapahtumia vastavuoroisesti.

”Sosiaalis-kognitiivisia teorioita edustavat tavoiteorientaatioteoria, itsemääräämisen teoria, koetun pätevyyden teoria, hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä itsepystyvysteoria” (Liukkonen & Jaakkola & Suvanto 2002, 28).

Työn merkityksen ymmärtäminen johtaa parempaan sitoutumiseen ja luultavasti myös luoviin ratkaisuihin. Mikäli työntekijä ei tiedosta ja sitoudu organisaation tavoitteiden toteuttamiseen, ei hän myöskään tiedä miten tehtävät pitäisi suorittaa. Maailma on pieni ja yritykset joutuvat reagoimaan maailmanlaajuisiin tapahtumiin ja ongelmiin. Tekniikka kehittyy vauhdilla, asiakkaat vaativat erinomaista ja nopeaa palvelua ja laatua vahditaan koko ajan. Yritysten on selviytyäkseen pakko jakaa vastuuta työn kehittämisessä. Innovatiivisuus vaatii jaksamista ja motivaatiota. Tiimien keskinäinen yhteistyö lisääntyy ja vuorovaikutustaidot, tunteiden, ajattelun ja käyttäytymisen ymmärtäminen on ehdottoman tärkeää esimiehille. Motivoiva esimies kannustaa, kiittää, palkitsee, huomaa asioita, motivoi omalla esimerkillä, pyrkii pitämään huolta ja käyttämään aikaa alaisten kanssa olemiseen.

2.6 Oppiminen

”Ennen uskottiin, että ihmisen aivot saavuttavat aikuisiässä muuttumattoman tilan. Aivotutkimus on kuitenkin osoittanut käsityksen vääräksi, sillä oppiminen muokkaa hermosolujen rakennetta päivittäin” (Hotulainen & Hotulainen 2016). Vanhakin voi siis oppia, vaikka toisin on joskus väitetty. Kuviosta 2 voidaan nähdä, miten oppimisen painopiste työelämässä muuttuu (Virkkunen & Ahonen 2007). Oppiminen tarkoittaa tulevaisuudessa yhä enemmän uuden tiedon kehittämistä kuin tiedon omaksumista.



Kuvio 2. Oppimisen painopiste (Virkkunen & Ahonen 2007)

Oppimista on tapahtunut niin kauan kuin on ollut ihmisiäkin ja ihminen oppii aina vuorovaikutuksessa. Leinonen toteaa, että Moren ja Comeliuksenkin mukaan ”jokainen vuorovaikutustilanne oli samalla oppimis- ja opetustilanne” (Sallila 2003, 32-33)

2.7 Viestintä

Johtaminen ja esimiehenä toimiminen ovat viestintää. Viestinnässä on aina kyse vuorovaikutuksesta, on se sitten kasvokkain tapahtuvaa tai tietoverkkoja hyödyntävää. Kasvokkaisviestintä on henkilöiden välistä, jossa puhutaan ja ollaan läsnä. (Juholin 2005, 163) Digitalisoituminen on tuonut mukanaan kokonaan uuden tavan viestiä. Sen myötä tiedon määrä, julkisuus ja tiedon leviämisen nopeus ovat muuttaneet tiedon viestimisen toisaalta osaamista vaativaan ammattimaisempaan suuntaan, toisaalta siitä on tullut arkipäiväistä kaikille kuuluvaa. (Juholin 2005, 28-29) Verkkoviestintä ei ole kuitenkaan korvannut kasvokkaisviestintää, kohtaamiset ovat edelleen tärkeitä etenkin työyhteisöissä (Juholin 2005, 164).

Työorganisaatiossa kohtaamme päivittäin eri ihmisiä ja tilanteita. Harvoin puhutaan kuitenkaan ihmisten tunteista eri tilanteissa. Kohtaamisia tapahtuu työpaikan käytävillä, ke-

hityskeskusteluissa, palavereissa, koulutuksissa, lounaalla ja vaikkapa hississä. Useimmat osaavat aistia vastakkaisen ihmisen tunnetiloja ja huomaavat heti, onko sopiva aika keskusteluun vai vaan tervehtimiseen. Tunteet vaikuttavat siihen, kuinka käyttäydymme kulloinkin. Mikäli tiimi tuntee toisensa, on helpompi antaa työkaverille anteeksi ylikiehuaminen, kun tietää, ettei se ole yleensä tapana. Perinteisesti loukkaantumisista ja ärsyyntymisistä on organisaatioissa vaiettu. Se ei ole kuulunut kulttuuriimme.

Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseemme ja päätöksentekoomme. Aikuisuus on sitä, että opimme tunnistamaan tunteitamme, saamaan niistä tietoa tilanteesta ja itsestämme. Aikuiskasvatustieteissä on kiinnostavia tutkimuksia siitä, kuinka paljon tunteilla on tekemistä esimerkiksi huomatuksi tulemisen ja oppimisen kanssa. ”Tekonsa voi harkita, sanansa voi valita, mutta tunteet sekoittavat kaiken (Ristikangas & Grunbaum 2014, 148). Usein oletamme toisten tietävän, mitä tunnemme, vaikka emme ole ilmaisseet pahaa mieltämme. Jokaisella on viime kädessä vastuu omista tunteistaan, elämästään ja sen suunnasta. Esimiehen taito lukea alaiensa sanomattomiakin viestejä on korvaamaton apu työssä. Tähän pystyy vain tuntemalla itsensä, tuntemalla alaisensa sekä tuntemalla työkuulttuurin.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Tutkimusongelma

Yrityksissä on herätty pikkuhiljaa ymmärtämään osaamispääoman johtamisen tarve. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on toimittava joustavasti ja ketterästi erilaisissa verkostoissa. Tämä vaatii luonnollisesti uudenlaista osaamista myös työntekijöiltä ja johtajilta. (Ojala 2008, 15 - 40) Jatkuva uuden oppiminen, muuttuvat tilanteet, epävarmuus ja kiire stressaavat ihmisiä eri tavoin. Työssään onnistunut esimies osaa oikeita asioita, mutta myös osaa johtaa jokaista alaistaan oikealla tavalla. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän yksilöllistä johtamista. Usein sanotaan, että tunteakseen toisen on tunnettava ensin itsensä. Lisätäkseen motivaatiotaan ja pystyäkseen hyödyntämään omaa potentiaaliaan ja kykyjään työssään pitää esimiehen tunnistaa omat vahvuutensa. (Salmimies & Ruutu 2013) Vahvuuksien tunnistaminen vaatii itsetuntemusta. Heikkouksienkin tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä voidaan kehittää. Esimiehet kokevatkin yleisesti painetta suoriutua omasta tehtävästään hyvin.

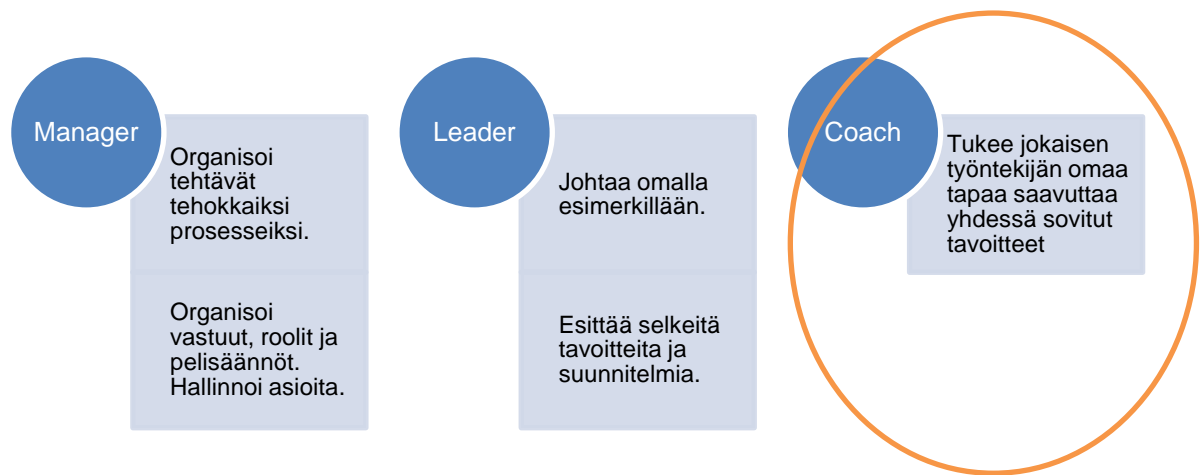
Lukuisten tutkimusten mukaan suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Toisaalta esimiesten stressi on lisääntynyt merkittävästi, siksi ensiarvoisen tärkeää on huolehtia myös johtajan/esimiehen omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekevälle työyhteisölle (Työterveyslaitos, 2016)

Edellä mainittuja haasteita ovat kohdanneet myös tähän opinnäytteeseen osallistuvat esimiehet. He kokevat, että työssä pitäisi hallita monia asioita ja rooleja. Esimiestaidoissa on vielä parannettavaa. Haastavat arjen esimiestilanteet tulevat usein yllättäen ja tilanteeseen on reagoitava nopeasti. Takataskussa olisikin hyvä olla reilusti työkaluja niiden varalle.

Tässä opinnäytteessä tutkimusongelmana on selvittää, kehittyvätkö esimiesten coachtaidot Oivaltava coaching -metodin avulla. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin: Onko mahdollista kehittää esimiestaitoja coachingin avulla ja onko valitsemani metodi siihen kykenevä?

3.2 Rajaus

Esimiestyöhön liittyviä osaamisalueita on paljon. Kuviossa 3 esittelen esimiehen ydinrooleja ja niihin kuuluvia tehtäviä. Koska manager, leader ja coach ovat yleisesti liikkeenjohdon kirjallisuudessa käytettyjä termejä, käytän samoja englannin kielisiä sanoja johtamisen eri rooleista. Managerin, Leader ja Coachin -roolit menevät usein arjessa päällekkäin, mutta jokaiselle roolille on tarpeensa (Carlsson & Forssell 2008, 32-34). On tärkeää pyrkiä tuntemaan ihminen ja tukemaan jokaisen omaa tapaa toimia. Tulevaisuudessa coach-osaamisen taitoja vaaditaan entistä enemmän. Esimiehen tulisi kehittää näitä taitoja itsessään, mutta myös johtaa alaisiaan löytämään oma osaamistaso ja kehittämään sitä. Osaamisella organisaatiossa on ei juurikaan ole arvoa, ellei sitä johdeta mitenkään. Kaikki osaaminen ei tule käyttöön eikä kehity, jos kukaan ei tiedä mitä osaamista edes on. Osaamisen johtamisella voidaan saada merkittäviä etuja, jos johtajat ja esimiehet osaavat hyödyntää olemassa olevaa. (Ojala 2008, 15) Rajaan tämän tutkimuksen esimiesten coach-roolin taitojen tarkasteluun ja kehittämiseen käyttämällä työvälineenä Oivaltava coaching -metodia.



Kuvio 3. Esimiehen ydinroolit

Coach (suomeksi valmentaja), on valmentava rooli esimiehen tehtäväkentässä. Coaching on johtamisen työkalu, jota pidetään motivaatiota kasvattavana sekä omien sisäisten rajojen ylittämisen apuvälineenä. Coachingissa yhdistyvät mielestäni ihmisen oppimisen ymmärtäminen, henkilökohtainen lähestymistapa ja oman vastuun ottaminen. Itsetuntemus on tärkeä osa coach-taitojen kehittymistä. Tässä tutkimuksessa paneudutaan esimiesten omien taitojen tarkasteluun ja kehittämiseen. Mukana ei ole alaisia tai työorganisaatiota. Organisaatioita ei myöskään esitellä tai mainita nimeltä. Kolme osallistuvaa esimiestä ovat mukava omasta tahdostaan kehittyä ja tarkastella omaa osaamistaan. On kokonaan toinen tutkimus tutkia esimiehen coach-taitoja alaisten näkökulmasta.

Esimieskoulutuksessa on yleisesti käytetty esimerkiksi erilaisia viestinnän välineitä ja tiimityöskentelytaitojen kehittämisvälineitä ja ohjeita. On ohjeistettu kehityskeskusteluita, palautteenantoa ja organisaation strategian ymmärtämistä. Usein kouluttajana on oma työnantaja tai sen palkkaama konsultti. Tässä tutkimuksessa haluan valita yhden tavan toimia ja se on coachaava omaan itsenäiseen ajatteluun ja ratkaisukykyyn panostava johtamisasenne. Haluan, että esimiehet oppivat esittämään kysymyksiä ja löytämään erilaisia tulkintoja asioille. Ei ole vain yhtä ylhäältä päin johdettua totuutta eikä yhtä oikeaa vastausta. Työorganisaatio ei siis pysty vaikuttamaan, mihin suuntaan esimies tässä tutkimusprosessissa kehittyy. Tähän Oivaltava coaching on mielestäni moderni ja pätevä oppimistapa. Itsetutkiskelun, sisäisten esteiden voittamisen, näkökulman laajentamisen ja käytännön toimintaan viemisen yhteissummuna voidaan mahdollisesti synnyttää minäpystyvyyden, itsesäädellyn oppimisen ja motivaation kiertokulku.

3.3 Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit

Tutkimuksen päätavoite on käydä läpi Oivaltava coaching -prosessi esimiesten kanssa yksilöllisesti ja dokumentoida se mahdollisimman tarkasti sekä tehdä päätelmiä metodin toimivuudesta, että esimiesten kehittymisestä.

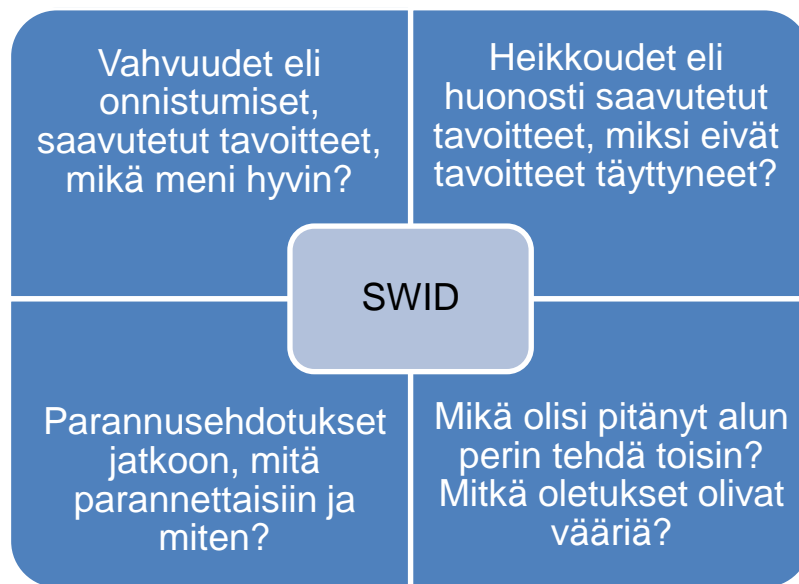
Tutkimukseen tavoitteena on myös, että

- saan esimiehet miettimään omia vahvuuksiaan ja tavoitteitaan
- saan esimiehet oivaltamaan, mitkä taidot vaativat vielä kehittämistä sekä miten taitoja voisi kehittää
- Oivaltava coaching -prosessin avulla syntyy oivalluksia esimiesten omista työta-voista sekä että saan esimiehet tarkastelemaan asioita muistakin kuin omista nä-
kökulmistaan

Mitä toivon esimiesten hyötyvän osallistumisestaan tutkimukseen?

- Hyviä oivalluksia ja ideoita omaan työhön
- Lisää ammatillista osaamista
- Lisää itsetuntemusta
- Selkeyttä omaan toimintaan, miten haluaa tehtävänsä hoitaa
- Intoa ja motivaatiota jatkaa kehittymistä
- Konkreettisia työkaluja
- Tukea mahdolliseen uralla kehittymiseen

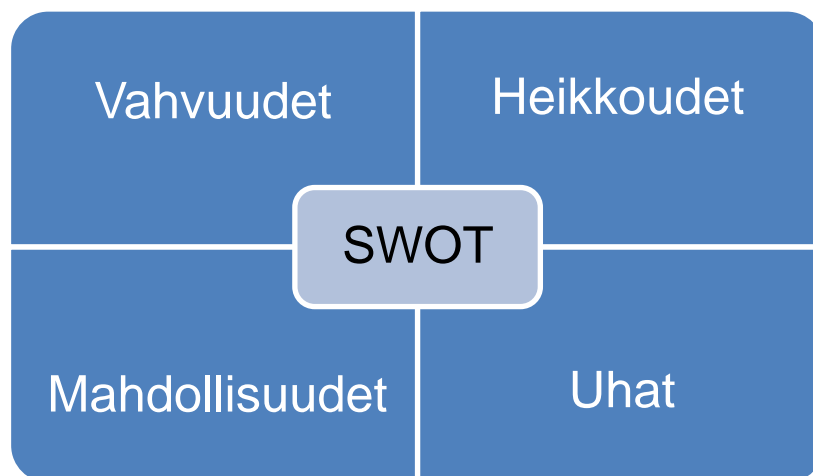
Tässä opinnäytteessä seurataan esimiehen yksilöllistä kehittymistä ja miten valitsemani menetelmä toimii tässä apuna. Mikäli esimiehen taidot kokevat esimerkiksi suuren pa-rannuksen, voi se näkyä myöhemmin myös organisaation tekemässä työtyytyväisyystut-kimuksissa. Sitä tietoa minulla ei kuitenkaan tule olemaan tämän tutkimuksen puitteissa. Tutkimuksen onnistumista mittaavat alkuperäiset ja loppuhaastattelut, oma päiväkirjani ja koti-tehtäviä sekä prosessia analysoivat SWID-analyysit (Strengths, Weaknesses, Improve-ments, Differences). Haastattelukysymysten vastauksista pyrin selvittämään, onnis-tuinko tavoitteissani ja tutkimusongelman ratkaisussa. SWID-analyysin (kuvio 4) avulla yritän saada selville mitä meni hyvin, mikä huonosti, missä olisi parannettavaa ja mikä olisi alun perinkin pitänyt olla toisin (Ojala 2008, 252-253). Tiedon lähteenä toimii myös oma kirjoittamani päiväkirja prosessin toteutumisesta. Dokumentointi on myös toiminta-tutkimukselle ja kehittämiselle yleensä tärkeää, jotta syklisyys voidaan todentaa.



Kuvio 4. SWID-analyysi (Ojala 2008, 253)

3.4 Tutkimuksen riskianalyysi SWOT-analyysinä

Kuvion 5 mukaisesti esittelen SWOT-analyysin avulla tämän tutkimuksen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), uhat (Threats) ja mahdollisuudet (Opportunities).



Kuvio 5. SWOT-analyysi

Vahvuudet

Uskon, että tutkimuksen vahvuus on coaching asiantuntijoiden Maria Carlssonin ja Christina Forssellin luoman Oivaltavan coaching -metodin käyttäminen. (Carlsson & Forssell 2008) Metodi on tarkoitettu käyttöön ilman ammattimaista ohjausta. Prosessin voi ohjata läpi kuka tahansa asiaan hieman perehtynyt. Mukana on valmiit ohjeet, kysymykset, case-harjoitukset ja tehtävät. Esimiesten oma innostuneisuus ja halu kehittyä on hyvä pohja aloittaa prosessi. Luen vahvuudeksi sen, etteivät työorganisaatiot ole mukana, koska esimiehet voivat ilman paineita keskittyä vain omaan kehittymiseensä. Työorganisaatiolla ja ylemmällä johdolla on yleensä oma visionsa, miten haluavat kouluttaa ja ohjata työntekijöitään ja johtoaan. Esimiesten alaiset eivät myöskään ole tietoisia tästä koulutuksesta, joten esimiehet voivat kokeilla uusia tekniikoita omaan tahtiin ja tilanteen niin salliessa. Alaiset eivät voi käytöksellään vaikuttaa harjoitteluun ja esimies voi perääntyä tekniikan kokeilusta menettämättä kasvojaan epäonnistumisen pelossa.

Heikkoudet

Heikkoudeksi voidaan todeta oma kokemattomuuteni coachaamisessa. Tutkimus ja valmennus suoritetaan noin puolessa vuodessa, mikä on lyhyt aika muuttaa totuttuja käytäytymismuotoja. Arvomailman ja asenteiden muuttaminen vaatii myös pitkän aikajakson ja useita toistoja. Tekniikoiden kertaluontoinen kokeilu ei useinkaan riitä. Koska tutkimuksen otos on pieni, ei tutkimuksesta saada yleistettävää tutkimustulosta.

Mahdollisuudet

Tutkimuksen onnistumisen myötä voivat esimiehet saada konkreettisia apuvälineitä työhönsä ja näin motivoitua kehittämään itseään ja työympäristöään laajemminkin. Uusien näkemysten ja ideoiden avulla voivat omat urahaaveet, tavoitteet ja mahdollisuudet työssä aueta uudella tavalla. Esimiehen innostuessa asiasta, voi motivaatio kasvaa myös alaisten keskuudessa. Työ voi tuntua mielekkäämmältä, ajankäyttö voi parantua, työnkuva selkiytyä, stressi vähentyä ja jaksaminen lisääntyä.

Uhat

Tutkimuksen uhkana on esimiesten osallistumisen keskeytyminen syystä tai toisesta. Työn hektisyys ja muutokset yritysmaailmassa voivat luoda tilanteen, missä esimies saattaa keskeyttää osallistumisensa esimerkiksi kiireeseen vedoten. Oivaltavan coaching-metodin läpikäyminen ja ohjaaminen voi olla työläämpi kuin ennalta tiedän. Tapaan kaikkia esimiehiä yksin useamman kerran, joten aikataulullisesti voi olla haastavaa löytää tapaamisaikoja. Tapaamistilanteiden tulee myös olla rauhallisia ja rentoja,

jotta ajatus ja ideat saavat vapaasti kulkea. Tilanne voi kuitenkin olla jännittävä ja ellen pystykään luomaan luottamuksellista ja rauhallista ilmapiiriä, voi prosessin läpikäyminen olla vaikeaa. Omassa valmentajan roolissani minun tulee olla tarkkana, etten johdattele tai ohjaa liikaa. Muuten esimieheltä viedään mahdollisuus oivaltaa asioita itse. Heikot kysymyksenasettelut voivat pilata ohjauksen. Voi myös käydä niin, että esimies kokee koko coaching-ajatuksen vieraaksi eikä haluakaan osallistua siihen.

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Osallistujat

Tähän opinnäytteeseen osallistuu kolme esimiestä, jotka kokevat työnsä haasteelliseksi ja uskovat, että omaa tietotaitoa voisi vielä lisätä. Olen kiinnostunut heidän henkilökoh-
taisista kehitymisistä, itsensä tuntemisen ja osaamisen lisääntymisen seuraamisesta. Osallistujien valintaan ei ole vaikuttanut mikään muu kuin osallistujan oma halu kehittää itseään. Toimialalla, työvuosilla tai esimieskokemuksella ei ole ollut merkitystä. Osallistuvien esimiesten henkilöitymisellä ei ole myöskään oleellista merkitystä tutkimuksessa, joten esittelen heidät vain perustiedoin. Mukana omasta tahdostaan tutkimuksessa ovat seuraavat henkilöt.

Esimies A: Mies, ikä 42 vuotta, toiminut esimiehenä 11 vuotta, alaisia tällä hetkellä 10

Esimies B: Mies, ikä 53 vuotta, toiminut esimiehenä 7 vuotta, alaisia tällä hetkellä 13

Esimies C: Nainen, ikä 41 vuotta, toiminut esimiehenä 2,5 vuotta, alaisia tällä hetkellä 7

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella pyritään jonkin ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen, eikä siinä käytetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Kananen 2008, 24). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat tulkinta ja ymmärtäminen, muuttujat ovat monimutkaisia, toisiinsa kytkeytyviä ja vaikeasti mitattavia (Kananen 2008, 27). Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintakeinot voivat olla muistioita, päiväkirjoja, elämänkertoja tai mitä tahansa kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Primääriaineiston muodostaa kuitenkin tutkijan itse keräämä aineisto haastattelujen, havainnoinnin ja ky-

selyjen muodossa. (Kananen 2015, 132) Tutkimuksen erityispiirre on syklinen etenemis-malli. Tietoa on kerättävä niin pitkään kuin tarve on ja tietoa on analysoitava jatkuvasti. (Kananen 2008, 24) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analysointi kulkevat rinnatusten (Kananen 2008, 62).

Koska en ole yhteydessä alaisiin tai yrityksiin ja osallistujia on vain kolme, perustan tutkimukseni pitkälti esimiesten haastatteluihin, päiväkirjaan ja SWID-analyysien vastauksiin, joita esimiehet tuottavat ja joita itsekin teen. Havainnointia en tee aidoissa työtilanteissa, mutta kirjaan tapaamisissamme huomioimiani asioita. Tutkimusaineisto perustuu esimiesten kertomaan tulkintaan asioista. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen osia kvalitatiivisten rinnalla. Tällöin puhutaan triangulaatiosta. (Kananen 2008, 38-40) Esimerkiksi voisin tehdä kyselyn haastattelun lisäksi, mutta toisaalta liian paljon analysoitavaa materiaalia voi vaikeuttaa analyysin tekoa. Samoja kysymyksiä ei kannata toistaa sekä haastattelussa että lomakkeen muodossa. Yleistettävyyttä ei kolmen erillisen osallistujan kanssa saada siltikään. Siksi perustan tutkimuksen haastattelumuodossa saatuihin vastauksiin. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen.

4.2.1 Haastattelut

Haastattelua käytetään laadullisessa tutkimuksessa usein pääkeinona aineistonkeruussa. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa vuorovaikutustilanne antaa mahdollisuuden tarkentaa kysymystä tai tehdä uusia. Haastatteluun kuluu usein enemmän aikaa, kuin lomakkeen täyttämiseen. Haastattelutapaamisen järjestäminenkin voi tuottaa joskus vaikeuksia. Haastattelu sopii kuitenkin parhaiten tähän opinnäytetutkimukseen, koska sillä pyritään tutkimaan mielipiteitä ja käyttäytymistä.

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Toinen strukturoimaton haastattelun muoto teemahaastattelun lisäksi on avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa keskustelu on tietystä aiheesta, mutta teemahaastatteluun tutkija on valmistautunut ennakkoon tiettyjen teemojen käsittelyyn. (Kananen 2015, 142-144) Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua. Teemat ovat itsetuntemukseen ja coachroolin taitojen kehittämiseen liittyviä sekä työhön ja työtilanteisiin liittyviä. Alkuhaastattelulla pyrin selvittämään esimiehen motivaatiota, halua oppia, vaikeiksi kokemiaan tilanteita työelämässä, missä asioissa hän on vahva, missä asioissa heikompi ja ylipäätään selvittämään lähtötilannetta ja mitä odotuksia esimiehellä on tästä prosessista.

Haastattelutilanteet on luotava rauhallisiksi ja häiriöttömiksi. Molemmilla osapuolilla tulee olla riittävästi aikaa paneutua aiheeseen kiireettömästi. Pysin luomaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin. Coachaavan asenteen tulee näkyä myös minun tavassani toimia. Kysymykset voivat olla suljettuja, etenkin jos halutaan jokin fakta selville, kuten ”Montako alaista sinulla on?” Haastateltavalle tulee kuitenkin antaa kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Suurimmalta osalta kysymysten tulee kuitenkin olla keskusteluun johdattavia sekä pohdiskelulle ja oivaltamiselle mahdollisia. Mikään vastaus ei ole väärä, enkä tutkijana saa kommentoida vastauksia tai omalla mielipiteelläni vaikuttaa vastauksiin. Vaikka teemat ovat tiedossa, ei kaikkia kysymyksiä kuitenkaan voi eikä saa olla valmiina. Yleisin virhe on valmiiden teemojen ja kysymysten lukkoon lyöminen, jolloin tutkija tuntee ilmiön niin hyvin, ettei haastattelu ole enää oikea tutkimusmenetelmä (Kananen 2015, 148). Teemahaastattelussa tutkija ei saa myöskään johdatella kysymyksillä keskustelua haluamaansa suuntaa ja tulokseen.

Haastatteluihin liittyy aina auki kirjoittaminen eli litterointi. Nauhoitan haastattelut, haastateltavan luvalla, ja kirjoitan ne auki. Nauhoitetussa tallenteessa säilyvät äänenpainot, tauot ym. seikat, jotka voivat olla tutkittavan asian kannalta tärkeitä (Kananen 2015, 152). Haastattelun jokaista esimiestä kaksi kertaa, tutkimuksen alussa ja lopussa. Tarkoituksenahan on esimiesten taitojen kehittäminen jokaisen omista lähtökohdista Oivaltava coaching -menetelmän avulla. Etenkin alkuhaastattelulla etsin pohjaa kehitysprosessille. Sen mukaan etenemme coach-tapaamisissamme. Alkuhaastattelusta saan myös nykytilan arvion, jota voin käyttää apuna mittaamisessa. Loppuhaastattelulla selvitän, toteutuivatko tavoitteet ja oliko prosessiin osallistuminen hyödyksi esimiehille. Haasteellista on tiedonkeruun sekä mittarina toimivien kysymysten laatiminen.

4.2.2 SWID- analyysit

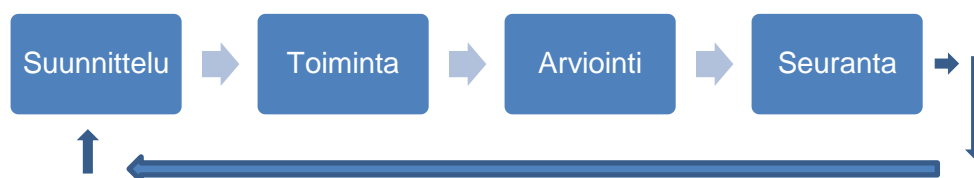
SWID tulee sanoista vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), parannettavaa (Improvements) ja toisin tekeminen (Differences). SWID-analyysin avulla saadaan selville mitä meni esimerkiksi kotitehtävien tekemisessä hyvin, mikä huonosti, missä olisi parannettavaa ja mikä olisi alun perinkin pitänyt olla toisin. Käytän tätä usein projekteissa käytettyä työkalua myös oman työni seuraamisen välineenä. Analyysi on työväline sykliseen toimintatapaan, jossa voidaan korjata tilannetta jatkuvasti paremmaksi. Jokaisen kotitehtävän jälkeen esimiehet täyttävät itse analyysin. Tämä antaa minulle myös arvo-

kasta tietoa, miten harjoitustehtävää on toteutettu tai onko lainkaan. Sen avulla esimiehet joutuvat miettimään tilannetta ja omaa toimintaansa sekä analysoimaan sitä tarkemmin. Itsearviointi on myös osa kehittymistä.

On todettava, että kehittyminen on vaikeasti huomattavissa, mikäli osallistuvat esimiehet eivät syystä tai toisesta täytäkään analyysijä aktiivisesti. Kehittymisen kannalta olisi tärkeää suorittaa kaikki prosessin osa-alueet. Koska esimiehet ovat liikkeellä omasta vapaasta tahdostaan eikä heidän organisaationsa vaikuta mitenkään, ei pitäisi olla syytä kieltäytyä tiedonannosta, tehtävistä tai vääristää tietoja omaksi eduksi. Analyysit dokumentoidaan yksilöllisinä oppimisprosesseina.

4.3 Toimintatutkimus

Opinnäytetyön tulee Metropolian oppilaitoksen mukaisesti olla toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa on paljon erilaisia suuntauksia. Skandinaviassa tutkimuksessa korostuu osallistuminen ja pidetään lähes mahdottomana tehdä tutkimusta ilman että tutkija osallistuu työyhteisön toimintaa, kun taas Pohjois-Amerikassa osallistumisen ja ulkopuolisuuden raja on häilyvämpi. Yleisesti lähtökohtana on kuitenkin käytännön kehittämistyö. ”Sen luonne on soveltava ja kehittävä” (Kuusela 2005, 22). Toisin sanoen, tuotetaan tietoa käytänteistä ja pyritään kehittämään niitä paremmin paremmiksi. Toimintatapa on kuvion 6 mukaisesti syklinen eli muutetaan jotain tapaa, kerätään siitä tietoa, opitaan jotain ja tehdään uusi arvio ja jälleen uusi muutos. Tämä syklisyys kuuluu laadulliseen tutkimukseen, toimintatutkimukseen sekä kehittämiseen yleensä.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2008, 84)

Syklinen toimintatapa näkyy tässä tutkimuksessa usealla tavalla. Jokaisen esimiehen oma kehitysprosessi toimii syklisesti. Omaa rooliani coachina tarkastelen syklisesti sekä

koko tutkimusprosessia voidaan parantaa työn edetessä. Toimintatavalla pyritään muuttamaan prosessia haluttuun suuntaan, kokeillaan uutta ideaa ja jälleen pyritään parantamaan tarpeen mukaan. Syklimäisiä kehitysprosesseja on siis menossa useita yhtä aikaa. Kuuselan mukaan toimintatutkijan ja osallistuvan osapuolen suhde rakentuu yhdessä tunnistettavista ongelmista ja niiden syiden selvittämisestä (Kuusela 2005, 25). Pyritään parantamaan käytäntöä jokaisen oman tietämyksen avulla. Tavalla tai toisella käytänteiden muuttaminen tai tutkiminen perustuu kuitenkin yhteistyöhön ja osallistujien kanssa tehtyyn sopimukseen. (Kuusela 2005, 25) Yhteistyössä esimiesten kanssa pohditiin ongelmia ja ratkaisuja. Kuitenkin niin, etten ole ulkopuolinen auktoriteetti, joka vain kertoo, miten toimia.

Toiminnan käsitteen mukaan ihminen asettaa itselleen tavoitteita ja toteuttaa niitä eikä vain sopeudu (Kuusela 2005, 30). Esimiehet haluavat kehittää omia taitojaan paremmiksi, vaikka työnantaja ei sitä ole vaatinut. Pieni osallistujamäärä ei ole toimintatutkimuksen kannalta ongelmallista, sillä toimintatutkimukseksi voidaan määritellä myös ”tutkimus, johon ei liity lainkaan tutkittavien osallistuminen” (Kuusela 2005, 32) ja että ”realistisen kehyksen kannalta on täysin hyväksyttävää, että organisaatiossa vallitsee erilaisia näkemyksiä” (Kuusela 2005, 38). Toimintatutkimus on soveltavaa tutkimusta, millä pyritään tiedon avulla sosiaalisten käytäntöjen kehittämiseen (Kuusela 2005, 57).

Yksilötasoisien toimintatutkimuksen ideana on kehittää yksilön itsensä osaamista, ammatti- ja johtamistaitoa (Kuusela 2005, 60). Jokainen esimies on erilainen ja vastaan tuleva tilanne on aina ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne. Tapaan jokaista esimiestä henkilökohtaisesti, en ryhmissä. Oleellista on myös noudattaa toimintatutkimuksen syklistä mallia koko tutkimuksen tekemisessä. Prosessin edetessä on jatkuvasti mietittävä, mikä on onnistunut ja mitä pitää parantaa omassa roolissani ja tutkimuksessa itsessään.

4.4 Analyysimenetelmät

Tiedonkeruumenetelmikseni olen valinnut haastattelut ja SWID-analyysit sekä päiväkirjan kirjoittamisen. Haastattelut litteroidaan ja teemoitetaan, jotta sitä voidaan käsitellä helpommin. Aloitan litteroinnin heti haastattelujen jälkeen, jotta voin myös analysoida materiaalia heti. Oleellisten tietojen löytäminen voi viedä aikaa ja mahdollisia lisäkysymyksiä tarvitaan myös. Haastattelut kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti ja aineistosta poimitaan tutkimusongelman selvittämisen kannalta tärkeät asiat. Teemat, joita materiaalista etsin liittyvät itsetuntemukseen, esimiestaitoihin ja niiden kehittämiseen.

Tiedon ja oleellisen ajatuksen löytämisessä käytän apuna Mind Map -menetelmää eli ajatuskarttaa. Sen avulla voin hahmottaa ilmiöitä ja niiden suhdetta toisiinsa. Oleellisia asioita on tässä vaiheessa vielä mahdoton sanoa, sillä etukäteen on vaikea tietää, mitkä asiat nousevat tärkeimmiksi. Sanatarkkoja lainauksia voidaan myöhemmin käyttää tuloksia raportoidessa, jolla voin todistaa tiedon aitouden. Laadullinen aineiston analyysi ja aineiston keruu ovat syklinen prosessi, josta vasta lopussa voidaan sanoa mistä osista tutkimusosa koostuu (Kananen 2015, 160-161).

Käsittelen esimiehiä aineistossa nimettöminä, käyttäen heistä tunnuksia esimies A, B ja C. Koska jokaisen esimiehen kehitys on henkilökohtainen, ei tutkimuksessa vertailla esimiesten tietoja keskenään. Tämä laadullinen tutkimus ei siis ole yleistettävissä. Jokainen esimies on erilainen, jokainen työyhteisö on erilainen ja jokainen coaching-tapaaminen on erilainen. On myös mahdollista, että esimiehiä tulisi tutkimukseen vielä lisää tai vaihtuisi. Omien resurssieni takia uskon kolmen kuitenkin riittävän, koska haluan huolehtia, että esimiehet saavat riittävä tuen ja coachaukset. Tutkimus perustuu paljolti argumentointiin eli perustellun mielipiteen esittämiseen, johon esimies voi yhtyä tai olla eri mieltä. Mutta coachaavan menetelmän mukaisesti tavoitteena on, että esimies itse löytää oman mielipiteensä ja tavan toimia. Vaarana on kuitenkin, että tutkimus jää vain kuvailevaksi, ilman sanomaa olevaksi tarinaksi. Sitä välttääkseni pyrin hyvin argumentoivaan tapaan toimia. Kaikki väitteeni ja ohjeeni esimiehille perustuvat todenmukaisiin dokumentteihin haastatteluista, päiväkirjasta ja SWID-analyyseistä sekä käyttämäni teoria perustuu coachauksen osalta Carlssonin ja Forssellin malliin.

Mikäli samoja huomioita esiintyy kaikissa kolmessa esimiesten tapaamisessa, voidaan tämä todeta tutkimuksen tuloksissa, mutta tämä ei riitä tutkimuksen yleistettävyyteen. Mahdollisuus triangulaatioon on olemassa eli on tavallista, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään myös jotain määrällisen tutkimuksen osaa. Tämä riippuu asiasisällöistä, joita en vielä voi tietää. Alkuhaastattelujen jälkeen voin päättää toteuttaa vielä kyselylomakkeen muodossa kyselyn, jota voin käyttää myös mittarina, mikäli sama kysely toistetaan myös lopussa. Todennäköisesti en kuitenkaan kyselyjä tee, vaan pyrin saamaan vastaukset haastattelun yhteydessä. Näin pyrin pitämään tutkimusmateriaalin selkeämpänä eikä materiaalin määrä lisäänty liian suureksi käsitellä ja analysoida. Totuuksia on usein yhtä monia kuin on ”koulukuntia” asiaan liittyen. On siis vaikea löytää yhtä yleistä oikeaa totuutta, vaan ainoastaan erilaisista näkökulmista saatuja totuuksia. Toimintatutkimus myös eroaa akateemisesta, tieteellisestä tutkimuksesta juuri mahdollisuudella tarkastella asioita väljemmin.

Tutkimuksessa tulee huomioida eettinen näkökulma. Tutkimus ei saa vahingoittaa ketään ja tutkimustapojen tulee olla turvallisia tutkittaville. Tutkimusetiikka edellyttää, että tutkittavat tietävät, mihin heidän tietojensa käytetään. Joskus on myös mietittävä koko tutkimuksen tarpeellisuutta ja laajuutta. Tutkijan onkin syytä pitää mielessä, että tieteellisen tutkimuksen yksi keskeinen piirre on tiedon julkisuus. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 34-35) Tutkittavilta on aina kysyttävä, saako aineistoa käyttää tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa osallistujat ovat nimettömiä eikä heitä voi tunnistaa mistään. Silti tutkimuseettinen kysymys tulee eteen, jos esimerkiksi tutkittava kieltää aineiston käytön. Vaikka tieto olisi kuinka mielenkiintoista ja tärkeää, sitä ei saa ilman lupaa käyttää. Toisaalta on haastavaa kerätä autenttista aineistoa niin, ettei tutkittavat itse vaikuta tuloksiin. Esimerkiksi tutkittavat vastaavat tietynlaisella tavalla, koska tietävät sen tulevan osaksi tutkimusta. (Nevgi & Lindblom-Ylänne & Levan-der, 2009)

Kaikki tutkimuksessa saatu tieto on luottamuksellista ja sitä saa käyttää tutkimuksen aineistona vain osallistujien luvalla. Tässä tutkimuksessa on kaikilta esimiehiltä saatu lupa. Aineistoa käsitellään huolella ja se on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Mitä suurempi määrä ihmisiä on tutkittavana, sitä vaikeampi on tunnistaa yhtä henkilöä ja hänen vastauksiaan. (Patel & Davidson 2012, 63) Tässä tutkimuksessa osallistujia on vähän, vain kolme, siksi henkilöiden nimettömyys. Tämä myös siksi, etteivät esimiesten työorganisaatiot ole mukana tutkimuksessa mitenkään.

4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa, sitä että samat tulokset saataisiin, mikäli tutkimus toistettaisiin. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2015, 343)

Reliabiliteettia vahvistaakseni, kaikki materiaali kirjoitetaan, litteroidaan ja teemoitetaan selkeästi. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhat säilytetään huolellisesti. Analyysit ja tehtävät dokumentoidaan tietokoneelle. Tärkeää on myös pitää jokaisen esimiehen tiedot ja analyysit erillään, siksi luon heille omat kansiot tietokoneelle, johon kaikki tallennetaan. Tässä tutkimuksessa on toivottavaa, että esimiehet vastaavat kysymyksiin ja raportoivat asioista rehellisesti. Toisaalta heillä ei pitäisi olla mitään syytä vääristellä tai kaunistella tietoja, koska työorganisaatio ei tule tietoja saamaan ja he voivat toimia nimettömästi.

Huomioitavaa on, että osallistujat ovat mukana omasta tahdostaan, heidän motivaatiotasonsa on jo alussa todennäköisesti korkeampi kuin tutkimukseen vastentahtoisesti osallistuvalla olisi. Vastaavat he totuuden mukaisesti tai eivät, niin tutkimustulos perustuu saatuihin tietoihin. Tästä syystä kaikki dokumentoidaan ja litteroidaan, että kuka tahansa voisi tarkistaa materiaalin ja päätyä samaan tulokseen tämän tutkimuksen kanssa.

Ennen coach-metodin valintaa olen perehtynyt useisiin vastaavanlaisiin tapoihin kehittää coach-taitoja. Perustelen metodin valintaa tarkemmin luvussa 5. Tutkimuksen validiteetti perustuu SWID-analyysien säännölliseen tekemiseen ja haastattelujen kysymysten asetteluun tasoon ja päiväkirjaan kirjoittamiini havaintoihin. Tutkimuksen tulee mitata ja tutkia sitä, mitä sen on suunniteltukin tutkivan. Haastattelujen tulee mitata, onnistunko aiemmin ilmoittamissani tavoitteissani. On tärkeää tehdä oikeita päätöksiä ja perustella kaikki päätökset, joita tutkimuksessa teen.

Koko prosessin läpivieminen kolmen esimiehen kanssa on haastava. Pysin kuitenkin valmistautumaan jokaiseen tapaamiseen huolella. Pysin pitämään coach-tapaamisten pituudet sopivina, jotta jaksan itse pitää coachin roolia yllä koko ajan. Pitkittyessään tapaaminen voi muuttua opetustilanteeksi, joka ei ole suotavaa. Esimiesten kotitehtäviä tai vastauksia ei dokumentoida, minun ei tarvitse edes itse nähdä niitä. Esimies voi siis rehellisesti pohtia omia ajatuksiaan. Ainoa todistus kotitehtävistä jää SWID-analyysin muodossa. Itse pidän päiväkirjaa jokaisesta tapaamisesta, case- ja kotitehtävästä. Coach-tapaamisia ei nauhoiteta. Pysin seuraan suunniteltua aikataulua, mutta tarpeen tullen myös muuttamaan sitä tarkoituksenmukaisemmaksi. SWID-analyysit liitetään tiedostoiksi jokaiselle esimiehelle perustamaani omaan kansioon. Samoin tallennan omat seurantaraporttini ja analyysini. Analyysivastaukset ovat näin helposti käsiteltävissä ja pysyvät tallessa. Tämä dokumentointi ja seuranta siksi, että voidaan selvittää, mitä tosiasialla tapahtui ja milloin.

5 Coaching menetelmän valinta

Coaching on noussut nopeasti yhdeksi suosituimmista työn kehittämisen tavoista viime vuosina. Ymmärretään osaamisen johtamisen tarve yrityksissä, mutta ymmärretään myös ihmisen tarve jaksaa ja voida hyvin pystyäkseen hyvään työpanokseen. Coaching metodeja on paljon ja eri tilanteisiin sopivia. Coach-hallituksen puheenjohtajan Tapio

Aaltosen mukaan kaikki coachingiksi kutsuttu ei välttämättä ole sitä sanan varsinaisessa merkityksessä. Aaltosen mukaan coachin

on hahmotettava coaching-otteen perusfilosofia, sisäistettävä oma roolinsa ja toimintatapansa, liityttävä kansainväliseen coaching-traditioon ja hyödynnettävä sen parhaita käytäntöjä, tunnettava organisaatioiden tarpeita, ymmärrettävä käyttäytymisen, oppimisen ja ihmismielen lainalaisuuksia sekä saatava työkalupakkiinsa suuri määrä coaching-tilanteissa tarvittavia menetelmiä (Carlsson & Forssell 2008, 10).

On siis ymmärrettävä, etten itse kykene tässä tutkimuksessa samaan, joten voidakseni tehdä tämän tutkimuksen tarvitsen pätevän metodin avukseni.

Itsetuntemuksen ja omien vahvuuksien löytämisen avuksi löytyy useita malleja ja metodeja. Esimerkiksi Metropolia ammattikorkeakoulussakin opiskelijoille esitelty Personal Business Model You Canvas (BusinessModelYou, 2016). Tämä ei kuitenkaan yksinään riittäisi coach -prosessin perustaksi, vaikka keskustelun aloittajana voisi toimia. Ristikangas ja Grunbaum esitelevät kirjassaan Valmentava esimies GROW- ja pilarimallit. Molemmat hyviä välineitä esimiesten työvälineiksi, mutta koen, että mallien mukaan minun pitäisi opettaa asioita esimiehille. Tarkoitus on kuitenkin, että he oivaltaisivat itse enkä ryhdy tehtävään, mitä en mielestäni tarpeeksi osaa. Pilari-mallissa rakennetaan sitoutumista, vastuullisuutta ja luodaan siltaa onnistumisiin. Erinomainen väline, mutta vaatisi mielestäni työorganisaation mukana olemista tai ainakin tuntemista. (Ristikangas & Grunbaum 2014)

Pauli Juuti on kirjoittanut Jaetun johtajuuden taito -kirjan, mikä käsittelee tutkimukseni aiheita erinomaisella tavalla (Juuti 2013). Kirjassa ei kuitenkaan ole selkeää prosessia, mitä voisin tässä tutkimuksessa helposti seurata. Kirjassa on harjoitustehtäviä ja kerrotaan, miten esimiestyötä kehitetään ja mitä esimiehen tulisi ymmärtää ja osata ollakseen hyvä esimies. Varsinainen coachingin opaskirja se ei kuitenkaan ole. Kati Järvisen kirjoittamassa Työn mielekkyyden johtaminen -kirjassa on coachaava asenne ja selkeitä ohjeita, mutta se keskittyy vain mielekkyyden johtamiseen (Järvinen 2014).

Edellä on vain muutamia esimerkkejä laajasta tarjonnasta. Metodien valintaa miettiessäni pidin vaihtoehtona useamman tekniikan ja metodin yhdistämistä. Yhteisöllisyyttä ja tiimityötaitoja kehittääkseen esimiehen olisi hyvä oppia Learning cafe -metodi. Jos esimies oppii käyttämään tätä alaistensa kanssa, voivat he oppia toinen toisiltaan ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Kaikkien osallistujien näkemykset pääsevät paremmin esiin. (Ojala

2008, 242-243) SCARF- malli auttaisi sosiaalisen kokemuksen muokkaamisessa. Status (Status), Certainty (Ennustettavuus), Autonomy (Autonomia), Relatedness (Yhteenkuuluvuus) ja Fairness (Oikeudenmukaisuus) ovat viisi ulottuvuutta, joita David Rock käsittelee kirjassaan *Your Brain at Work*. Vuorovaikutustilanteessa jotkin asiat koetaan uhkana ja ihminen haluaa vetäytyä, toiset asiat puolestaan johtavat kohti tavoitetta. Näihin vaikuttamalla voidaan Rockin mukaan edesauttaa oikea suunnan löytymistä. (Rock 2009)

Koen vaikeaksi ja haasteelliseksi opetella itse ensin useita menetelmiä ja sen jälkeen ottaa niitä käyttöön esimiesten kanssa. Uskottavamman tuloksen koen saavani seuraamalla mallia, johon on jo valmiiksi sisällytetty itsetuntemukseen, esimiestaitoihin ja työkaluihin liittyviä teorioita, tekniikoita ja tehtäviä. Eettisesti voisi olla arveluttavaa toimia oman mallini mukaisesti, vaikka se koostuisikin useista päteviksi todistetuista metodeista. Niiden yhteensopivuutta en voi todistaa tai taata millään.

Tämä tutkimus on rajattu esimiesten valmentamiseen Maria Carlssonin ja Christina Forssellin esittelemän Oivalta coaching -mallia apuna käyttäen (Carlsson & Forssell 2008). Esittelen mallin myöhemmin omana lukunaan. Valitsin tämän monien coachauksen mallien maailmoista, sen selkeyden ja itsenäiseen ajatteluun kannustavan luonteen takia. Se on suomalaisen yrityskulttuuriin soveltuva, konkreettinen opas. Myös aiemmin mainittu Coach-hallituksen puheenjohtaja Tapio Aaltonen pitää Carlssonia ja Forssellia erittäin kyvykkäinä ja heidän kirjoittamaansa opaskirjaa hyvänä. Kirjasta on kolme versiota, vuonna 2008, 2012 ja 2017 julkaistut opukset. Kirjoissa on myös selkeät ohjeet, tehtävät ja tekniikat, joita tässä opinnäytteessä voidaan suoraan käyttää. Prosessi aloitetaan omien vahvuuksien etsimisellä ja itsetuntemuksen kehittämisellä. Vaikka olen opiskellut aikuiskasvatustieteitä ja kiinnostunut oppimisesta, en kuitenkaan ole ammattimainen coach itse. Esimiesten ohjaus tapahtuu Carlssonin ja Forssellin metodin ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksellisesti on mielenkiintoista nähdä, onko metodin valinta ollut oikea eli hyötyvätkö esimiehet valitsemani ohjelman läpikäynnistä.

6 Oivaltava coaching -prosessi

Edellä olen kuvannut tutkimusasetelmaa ja menetelmiä. Erinomaisen esimiehen mallikin on suunnilleen selvillä, ehkä jopa ymmärrämme coach-rooliakin paremmin. Mitä oikein

on oivaltava coaching? Esittelen tässä yhteydessä Carlssonin ja Forssellin kehittämän prosessin.

Coachingin perusteet ovat valmennettavan suunnitelman kunnioittaminen, usko valmennettavan voimavaroihin, joustava ote, toiminta ja tiedostaminen sekä eri elämänaluiden tasapaino. (Carlsson & Forssell 2008, 53) Valmennettava tulee nähdä pätevänä, fiksuna oppijana, jota ei tarvitse korjata tai parantaa. Voimavarat eivät kuitenkaan ole sama asia kuin taidot. Aina voi kehittyä ja oppia uutta. Valmennettava on saatava uskomaa, että valmentaja uskoo ja luottaa hänen kykyihinsä. Vaikka keskustelut voivat olla hauskoja ja mukaansatempaavia, pyritään aina myös eteenpäin ja tavoitteisiin. Jokaisen tapaamisen tulisi päättyä kysymykseen, miten esimies aikoo viedä oivalluksiaan käytäntöön? (Carlsson & Forssell 2008, 54-66)

Oivaltavan coachaamisen ideana on oivallus- ja toimintavaiheiden jatkuva sykli. Voidaan edetä asioissa ja palata takaisin tarpeen mukaan. Kuviossa 7 esitetään prosessin kulku. Prosessi on jaettu kahteen osaan, oivallusvaiheeseen ja toimintavaiheeseen. Oivallusvaiheessa pyritään tunnistamaan sisäisiä esteitä, laajentamaan näkökulmia ja oivaltaamaan muutostarve. Toimintavaiheessa luodaan selkeät tavoitteet, toimitaan suunnitelman mukaan ja arvioidaan suoritus. Prosessi on syklinen ja mahdollistaa jatkuvan muutoksen ja paremman tavoittelun.

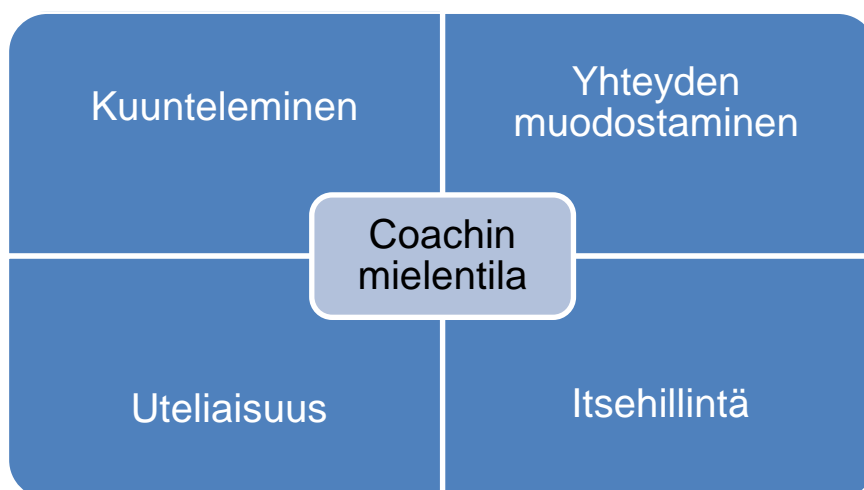


Kuvio 7. Oivaltava coaching -prosessi (Carlsson ja Forssell 2008, 70)

Useimmat ihmiset ovat halukkaita pysymään tutussa ja turvallisessa sekä tekevät itseään rajoittavia päätöksiä. Ne voivat perustua johonkin aiempaan kokemukseen, on ”mukamas pakko” tehdä jotain tai ”pitäisi” ainakin tehdä jotain. Näkökulman laajentamista voidaan harjoitella tarkastelemalla jotain asiaa ottamalla mukaan 3 – 6 muuta näkökulmaa. Kuten mitä mieltä äitisi olisi, entä miehesi, työtoverisi tai esimiehesi. Pelkoa poistaakseen ihminen usein keksii sijaistekemistä, käyttää huumoria, yli- tai alisuorittaa, kieltää koko asian, järkeistää, syyttää tai välttelee. Kaikki ovat puolustusmekanismeja, joilla yritetään harhauttaa pelkotilaa. (Carlsson & Forssell 2008, 83) Esimiehen on hyvä tietää näistä, jotta osaavat ”lukea” ihmisten käyttäytymistä.

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää ja auttaa niiden toteutumista. Tavoitteiden tulisi sopia esimiehen arvomaailmaan ja tunnuttava merkityksellisiltä. Tavoitteen tulisi olla mahdollisimman konkreettinen ja positiivissävyinen. Esimerkiksi ”haluan eroon tiimini riitelystä” voi kääntää positiiviseksi tavoitteeksi ”haluan rakentaa yhteistyökykyisen tiimin”. Lisäksi tavoitteen tulisi olla saavutettavissa oleva sekä aikasidottu. Esimerkiksi, laihdutan 5 kiloa seuraavan kolmen kuukauden aikana. Samalla kun tavoite asetetaan, tulisi myös lupautua sen toteuttamiseen.

Coachauksessa on tarkoitus keskustella ja esitellä coachin taitoja, kuvion 8 mukaisia mielentiloja, kuten Carlsson ja Forssell niitä kutsuvat. Ne ovat kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, uteliaisuus ja itsehillintä. (Carlsson & Forssell 2008, 114-128)



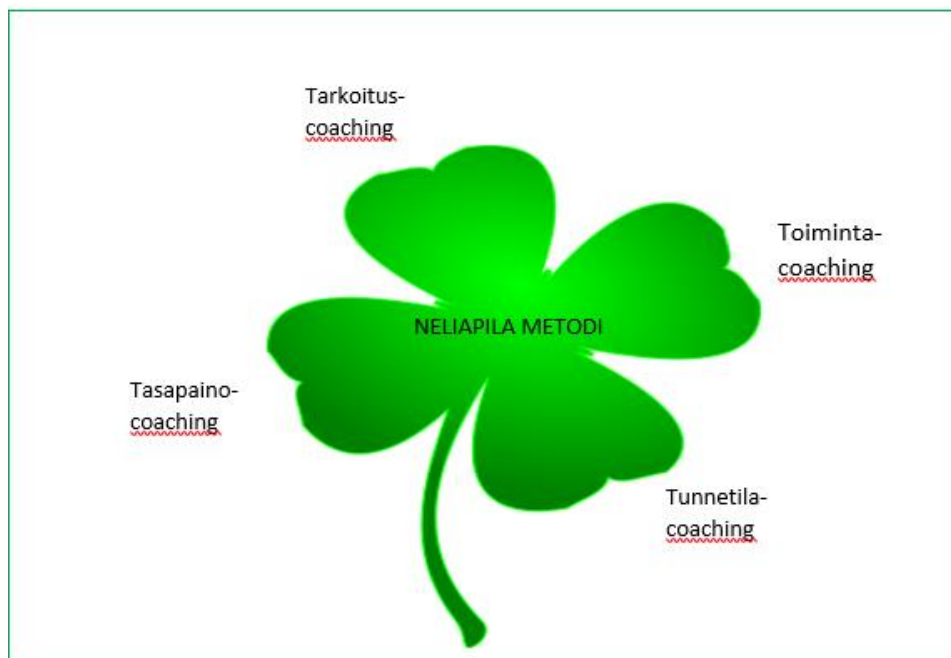
Kuvio 8. Coachin mielentila (Carlsson & Forssell 2008, 115)

Kuunteleminen tuntuu ensin taidolta enemmän kuin mielentilalta, mutta tarkoitus on oppia kuuntelemaan sanojen lisäksi sitä mitä ei sanota. Muodostaakseen yhteyden toiseen ihmiseen, on kohtaamisen oltava turvallisen tuntuinen. Jotkut puhuvat ihmisten välisistä kemioista. Toisten kanssa synkkaa heti, vaikka olisi juuri tavannut. Coaching-tilanne ei voi toimia, elleivät molemmat ole halukkaita sen tekemiseen. Yhteys on muodostettava omasta tahdosta, ei esimerkiksi yrityksen tahdosta. Tämä asia on syytä huomioida myös esimies-alais -tilanteissa työympäristössä. Tulisi ymmärtää millaista kehonkieltä käytämme ja mitä sillä viestimme ympäristöömme. Itsehillintä on usein todellinen haaste coachille. Coachaaja ei saa neuvoa, analysoida tai ratkaista ongelmia. Itsehillintä liittyy toisen suunnitelman kunnioittamiseen. Jos emme tunne omia henkilökohtaisia oletuksiamme, emme myöskään osaa välttää asenteen välittämistä. Uteliaisuus on hyve coachaamisessa. Coach kuuntelee avoimin mielin, vaikka omasta mielestä nyt mentäisiin vikasuuntaan. Uteliaisuuden mielentila on saavutettu, kun coach luottaa toisen osaavan.

Carlsson ja Forssell (2017, 95-122) ovat koonneet erilaisia tekniikoita coachin tueksi. Näitä ovat:

1. Voimalliset kysymykset. Kysymykset ovat avoimia, ei voi vastata vain "kyllä" tai "ei". Ne kytkeytyvät tulevaisuuteen tai nykyhetkeen. Eivät johdattele, tuomitse tai kyseenalaista. Valmennettavan on paneuduttava asiaan osataksaan vastata.
2. Ääneen sanominen. Tarkoitus on auttaa toista hahmottamaan ja jäsentämään ajatustaan. Toimia ikään kuin peilinä.
3. Keskeyttäminen. Joskus ihminen lukittuu selostamaan jotain mennyttä asiaa tai ongelmaa, hukkuu omaan selostukseensa. Keskeyttäminen, vaikka kesken lauseen, voi toimia oivalluksena.
4. Kokonaiskuvan piirtäminen. Pyritään laajentamaan näkökulmaa, ettei lukkiuduta tiettyyn toimintatapaan ja tehdä sen perusteella päätöksiä. Tarkoitus on irrottaa ihminen loputtomasta päähkäilystä ja siirtyä oivaltavaan mielentilaan takaisin.
5. Ajatussolmujen avaaminen. Esimerkiksi, jos astun huoneeseen ja esimieheni tiuskii minulle, olen siis tehnyt jotain väärin, potkut varmasti odottavat. Tarkoituksena on epäjohdonmukaisten päätelmien avaaminen ja muiden vaihtoehtojen näkeminen.
6. Tehokas tehtävänanto. Muotoile tehtävä tarkasti. Pyydä sitoutumaan tiettyyn aikaan. Pyydä raportoimaan sujumisesta. Valmennettavalla on oikeus muuttaa tehtävää itselleen sopivaksi.

7. Tunnustuksen antaminen. Tutkimukset vahvistavat, että työntekijät saavat liian vähän palautetta.

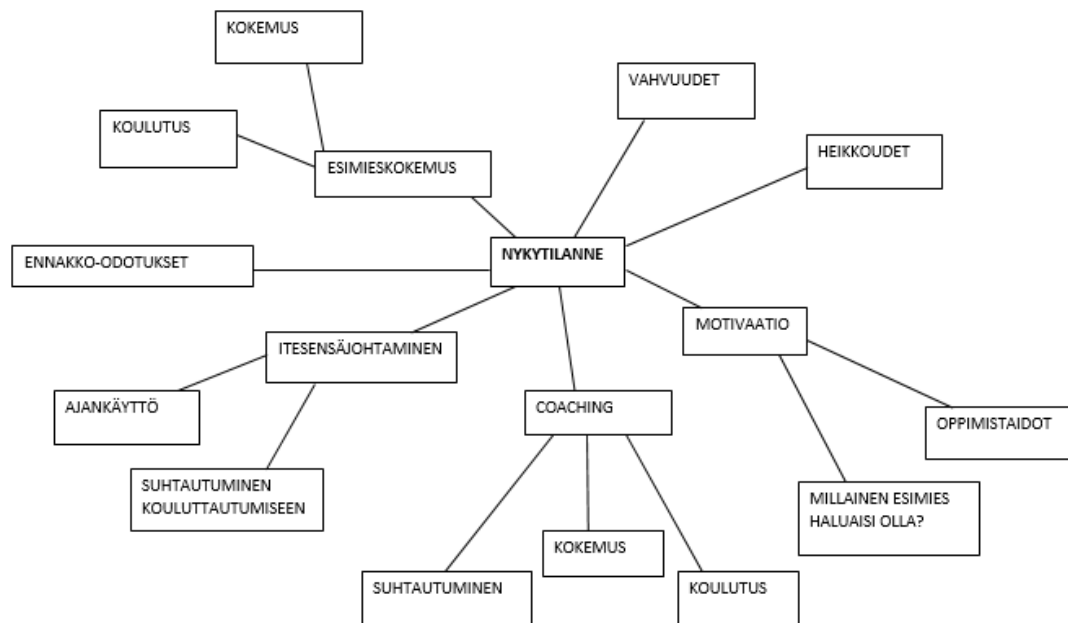


Kuvio 9. Neliapila -metodi (Carlsson ja Forssell 2008, 207)

Kuvion 9 mukaisen Neliapila-mallin neljä lehteä ovat tarkoitus-, toiminta-, tunnetila- ja tasapainocoaching. Tarkoitukscoaching pyritään selkiyttämään missiota, visiota, arvoja ja vahvuuksia sekä väistämään tarkoitusesteitä. Toimintacoachingin tarkoitus on konkreettisen tavoitteen saavuttaminen, tuetaan ja kannustetaan jotain päämäärää kohti. Tunnetilacoachingissa paneudutaan tunteisiin, jotka estävät pääsyn johonkin tilanteeseen. Tasapainocoaching keskittyy energiatasapainoon ja stressinhallintaan. (Carlsson ja Forssell 2012) Näiden kaikkien osa-alueiden välillä toimitaan sujuvasti, mutta tärkeää olisi oivaltaa, mitä coachingia milloinkin tarvitaan. Eri tilanteissa hyödytään erilaisista tavoista ja tekniikoista. Oleellista prosessissa on syklisyys, joustavuus ja oivaltamisen tuomat mahdollisuudet.

7 Toteutunut coaching -prosessi

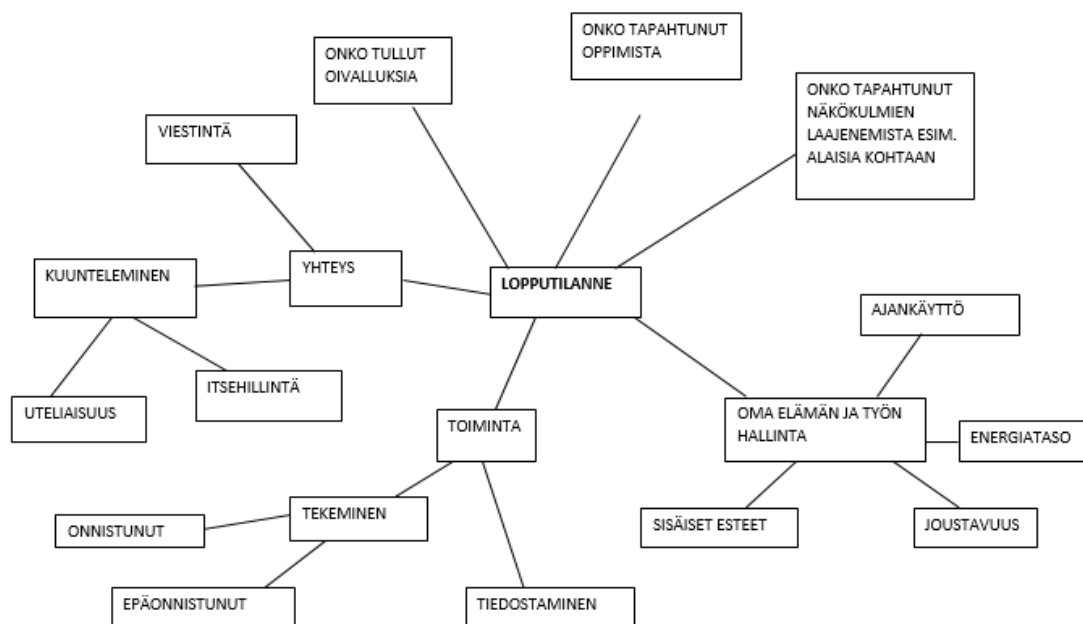
Toteutin prosessin Carlssonin ja Forssellin metodin pohjalta tekemäni ohjelman mukaisesti (Liite 1). Ohjelma kokoa kirjojen tärkeimmät teemat, ajatukset ja teoriat kokonaisuudeksi, joilla uskoin saavani tuloksia hakemiini kysymyksiin. Kokosin kirjasta asioita sellaiseen järjestykseen, minkä mukaan toteutin coach-tapaamiset.



Kuvio 10. Mind Map. Ajatuskartta esimiehen lähtötilanteen kartoittamiseksi.

Lähtötilanteen kartoitin alkuhaastatteluilla, joiden kysymykset pohjautuvat tekemääni mind map- ajatuskarttaan (Kuvio 10). Mind map helpotti löytämään teemoja ja tekemään haastattelukysymyksiä, joilla kartoitin lähtötilannetta. Haastattelujen jälkeen alkoi coach-tapaamiset, joissa kokoamani ohjelman mukaisesti aloimme käsitellä eri aiheita. Esittelin aluksi oivaltavan coaching-metodin esimiehille ja kerroin, että pääpaino tulee olemaan itsensä tarkastelussa ja kehittämisessä. Tarkoitus on tarkastella esimies-roolia nimenomaan coachaavana esimiesvalmentajana. Jotta päästiin yksimielisyyteen, mitä roolilla tarkoitan, tarkastelimme esimiestyötä ensin yleisesti ja sitten esimiehen oman työn kautta. Tämä vaihe oli erittäin tärkeä jatkoon kannalta. Avoimessa keskustelussa pääsimme tutustumaan toisiimme ja luomaan luottamuksellista pohjaa myöhempisiin asioihin ja tehtäviin.

Carlssonin ja Forssellin Oivaltavan coaching-prosessikaavio (kuvio 7) ja neliapila-malli (kuvio 9) olivat jatkuvasti läsnä, jotta pystyin ohjaamaan ja näyttämään myös esimiehille, missä vaiheessa prosessia kulloinkin oltiin. Prosessikaaviosta käy selvästi ilmi myös oman ohjelmani mukainen tavoite. Halusin herättää keskustelua, mahdollistaa uusia ajatuksia ja oivalluksia, joita sitten omien mahdollisuuksiensa ja kykyjensä mukaan esimiehet ottivat osaksi arkeaan. Puhuttuamme esimerkiksi näkökulmanlaajentamisesta ja ennakkosuhtautumisesta alaisiin, teimme teemaan liittyvän harjoituksen yhdessä ja lopuksi esimiehet saivat kotitehtäväkseen miettiä jokaista alaistaan ja sitä, mitä heistä rehellisesti ajattelevat ja miten oma ajatus vaikuttaa omiin toimiin ja esimerkiksi tehtävänantoon kyseiselle ihmiselle. Seuraavan tapaamisen aluksi esimies kertoi kotitehtävän suorittamisesta SWID-analyysin avulla ja puhuimme siitä, kuinka aikoo mahdollista uutta ajatusta viedä toiminnan tasolle jatkossakin. Kaikista tapaamisista esimiesten kanssa tein omia muistiinpanojani ja tapaamisen päätteeksi SWID-analyysin siitä, kuinka tapaaminen oli mielestäni sujunut.



Kuvio 11. Mind Map. Ajatuskartta lopputilanteesta.

Projektin lähetessä loppua tein jälleen ajatuskartan, mikä auttoi loppuhaastattelun kysymysten laadinnassa (Kuvio 11). Tämä erosi aiemmasta lähtötilanne-kartasta siinä, että nyt halusin vastauksia niillä termein ja ajatuksin, joita coachaus käsitteli. Lähtötilanteessa esimerkiksi uteliaisuus ja kuunteleminen olisivat tarkoittaneet aivan eri asioita

kuin nyt, kun esimiehet olivat sisäistäneet, mitä kyseiset termit tarkoittavat coachauksen maailmassa. Merkille pantavaa oli, että jokainen esimies loppuhaastattelussa osasi näihin kysymyksiin vastata. Jos siis yksikin uusi termi tai aihekokonaisuus jäi esimiehen mieleen, koen onnistuneeni ainakin jossain määrin.

Alku- ja loppuhaastattelujen yhteydessä esimiesten tuli myös antaa itselleen arvosanoja asteikolla 1 - 5. Asteikossa 1=huonot taidot ja 5=kiitettävät taidot. Kuviossa 12 käy ilmi annetut numerot. Näistä voi päätellä, ettei muutosta parempaan juurikaan tapahtunut. Toisaalta on huomioitava, että arvosanan peruste oli selvästi erilainen alussa ja lopussa. Kuten haastatteluissa, käytin tässäkin eri sanamuotoja. Loppuhaastattelun yhteydessä annetut numerot olivat selvästi kriittisemmin annettuja. Tämä saattoi johtua siitä, että asiasisältö ymmärrettiin paremmin.

| ALKUHAASTATTELU | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------|---------------|-----------------------|--------------|------------|
| | Viestintä | Motivointi | Itsensä johtaminen | Ajankäyttö | Oppiminen | | | | |
| Esimies A | 3 | 4 | 3 | 3,5 | 3,5 | | | | |
| Esimies B | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | | | | |
| Esimies C | 3 | 3 | 3,5 | 3 | 3,5 | | | | |
| LOPPUHAASTATTELU | | | | | | | | | |
| | Usko alaisen voimavaroihin | Alaisen suunnitelman kunnioittaminen | Eri elämäntilanteiden tasapaino | Toiminta ja tiedostaminen | Joustava ote | Kuunteleminen | Yhteyden muodotaminen | Itsehillintä | Utelaisuus |
| Esimies A | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Esimies B | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| Esimies C | 3,5-4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,5-4 | 4 |

Kuvio 12. Esimiesten itsearviointi numeroarvosanoin asteikolla 1-5 alku- ja loppuhaastattelun yhteydessä. (1=huonot taidot ja 5=kiitettävät taidot)

Koska aika oli rajallinen, ei kaikkea prosessin osia ehditty käsitellä toivomallani tavalla. Tämä saattoi johtua omasta osaamattomuudestani, mutta toisaalta koin myös tärkeäksi käydä läpi asiat huolella. Ajattelin, että mieluummin vähemmän asiaa ja hyvin, kuin paljon pintaraapaisuna. Asiaa oli niin paljon, että loppuvaiheessa esimiesten omien neliapi- loiden (Kuvio 9) tekeminen jäi vähemmälle kuin olin ajatellut. Olin suunnitellut, että viimeisellä tapaamisella esimiehet piirtävät neliapiloita ja miettivät erilaisia coaching-tapoja

erilaisissa tilanteissa. Päädyin kuitenkin ratkaisuun, jossa yhdessä kävimme läpi Carlssonin ja Forssellin kirjassaan esittämän case-tapauksen lakimiehestä, joka halusi oppia ranskan kieltä (Carlsson ja Forssell 2012, 226). Tehtävässä lakimies kertoo haluavansa opiskella ranskaa, jotta voi seuraavassa liiketapaamisessa puhua sujuvasti ranskan kieltä. Esimerkissä pohditaan, onko hänellä oikeasti aikaa opiskeluun ja onko aika kenties pois jostain muusta. Lakimies myös pohtii, että osaakohan hän, kun kouluaikoina opettaja tuli sanoneeksi, että kielipää on huono. Lakimies pohtii, että onkohan tästä edes hyötyä, kun englannin kielelläkin oikeastaan pärjäisi. Tapauksen käsittely avasi esimiesten silmiä siltä osin, että tässä tehtävässä konkretisoitui, miksi tarvitaan erilaista coachingia, vaikka periaatteessa koko ajan on kyse lakimiehen opiskelusta. Tarkoitukscoaching, toimintacoaching, tunnetilacoaching ja tasapainocoaching ovat kaikki tarpeellisia ja niitä voi joutua käyttämään limittäin ja lomittain. Tärkeää on tunnistaa, milloin mitään tarvitaan. Siksi tässä coaching-tutkimuksessa halusin panostaa siihen, että esimiehet oppivat, mitä nuo edellä mainitut coachingit tarkoittavat ja millaisia taitoja ne vaativat esimieheltä.

Tapaamisten loputtua aloin analysoida ja etsiä vastuksia tämän toimintatutkimuksen kysymyksiin. Materiaalia tuli paljon, kuten laadullisessa tutkimuksessa usein käy. Tapaamisia ei nauhoitettu. Pidin päiväkirjaa jokaisesta tapaamisesta ja tein SWID-analyysin jokaisen tapaamisen jälkeen. Se antoi suuntaa seuraavaan tapaamiseen ja mahdollisti syklisen kehittämistavan. Tutkimustulokset perustuvat siis haastatteluihin, omiin muistiinpanoihini ja analyyseihin. Mielikuvien, muistikuvien ja tunteiden dokumentointi on haastavaa, mutta tässä tutkimuksessa oleellinen osa tuloksia. Kerron tuloksissa siis myös esimerkiksi huomioimiani tunnetiloja, vaikka esimies ei olisi sanallisesti maininnut olevansa väsynyt tai jännittynyt.

7.1 Päiväkirjat

Seuraavaksi esittelen päiväkirjat ja SWID-analyysit, joita kirjoitin prosessin kuluessa. Päiväkirjojen tekstiä ei ole hiottu kieliopillisesti vaan teksti on siinä muodossa, kun se on kirjoitettu. Teksteistä käy kuitenkin ilmi toimintatutkimukselle ja kehittämiselle vaadittu syklisyys. Jokaisen tapaamisen jälkeen tein SWID-analyysin, jolla arvioin onnistumista ja prosessin jatkoa.

7.1.1 Esimies A

Alkuhaastattelu 16.12.2017 (Liite 2)

Perjantai-ilta oli väsyttävä ajankohta aloittaa sessiota. Työpäivän ja viikon perään tuntui raskaalta. Häiriötekijöitä ei juurikaan ollut. Tapaaminen tapahtui esimiehen toimistossa, joka sijaitsee hänen kotinsa yhteydessä. Työhuoneessa ollessamme pari kertaa lapset käväisivät huoneessa, mutta eivät varsinaisesti häirinneet. Esimiestä selvästi jännitti osallistuminen ja ”jännitti” ettei osaa vastata kysymyksiin oikein. Ohjeistin kuitenkin vastaamaan vain oman mielen mukaan ja että oikeaa tai väärää vastausta ei ole.

Osa kysymyksistä oli hankalia, jouduin auttamaan tai selventämään mitä tarkoitan. Esimiehen kaupallinen koulutus puuttuu, joten osa termeistä oli selkeästi vaikea ymmärtää. Pienellä keskustelulla tai asian avaamisella kuitenkin päästiin eteenpäin ja vastauksia tuli kiitettävästi. Selkeästi oli huomattavissa oman käyttäytymiseni vaikutus. Kun en pitänyt osaamattomana, etkö osaa vaan kerroin mitä ajoin takaa tai millaisia asioita tarkoitan, esimies rentoutui ja session edetessä hän huomasi itsekkin useasti, että hänhän osaa. Esimies tosiaan ymmärsi työn kautta asiat erinomaisesti, vaikka ei osannut käyttää niistä oppikirjojen termejä. Haastattelun perusteella prosessin edetessä käyttävä järjestelmällisesti asioita ja avattava termejä. On myös puhuttava samaa kieltä jatkossa.

Coach 1 16.12.2016

Koska ensimmäinen tapaamiseksi sovittu aika oli peruuntunut, päätimme yhdistää uuteen tapaamiseen alkuhaastattelun ja ensimmäisen session. Haastattelun jälkeen pidimme pienen tauon, minkä jälkeen jatkoimme session ohjelmalla. Enää ei olo ollut väsynyt vaan suorastaan innostunut. Tehtävät olivat selvästi mukavia ja silmiä avaavia. Keskustelua tuli paljon. Loppua kohden rentous lisääntyi. Erilaisista identiteeteistä oli pitkä keskustelu.

Esimies myös totesi, että sekä hänestä, että alaisista näkee huonon tuulen heti. Kovatkin sanat raikuvat välillä työpaikalla. Se tuntuu olevan hyväksyttyä kaikille. Esimiesasema on perheyriyksessä tullut sukupolven muutoksen yhteydessä. Isän saappaisiin on haastava siirtyä. Hän kertoi myös kaipaavansa esimieskoulutusta ja etenkin työsuhteasoiden ja lakipykäliden lisätuntemusta. Coaching ympyrän piirtämisen esimies aloitti jo minun

läsnä ollessani. Oli hyvin innostunut koko koulutuksesta. Tästä on hyvä jatkaa. Muista seuraavalla kerralla kerrata ja palata nyt käytyihin asioihin. Tuo varmuutta.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|---|
| Esimies on halukas oppimaan. Itsellä hyvä tunnetila. Vaikka esimies oli epävarman oloinen ja haki pitkään "oikeita" vastauksia, sain lopulta vakuutettua, että kaikki vastaukset ovat oikeita. Kyse on hänen ajatuksista ja mielipiteistä. | Olin vähän väliä joutumassa opettamisen puolelle. Coachaaminen oli monessa tilanteessa lähellä kouluttamista. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Huomioi vieläkin enemmän tunnetiloja ja yritä välttää opettamista. | Alkuhaastattelun ja ensimmäisen coachingin pitäminen samana iltana oli ehkä liikaa. Etenkin kun haastattelun aikana esimies tuntui väsyneeltä. Toisaalta saattoi johtua myös alkujännityksestä. |

Coach 2 11.2.2017

Tässä päästiin jo todella syvällisiin keskusteluihin ja hyvin kiinni aiheisiin. Kotitehtävä oli ollut mieleinen ja siihen oli selvästi panostettu. Esimies halusi kovasti kertoa vastauksistaan ja hakea vahvistusta näkemyksilleen. Hyvä keskustelu. Näkökulman laajennus tehtävä oli selvästi mieleinen ja jää varmasti mieleen pitkäksi aikaa. Ensimmäisten tapaamisten ennakko-odotukset ovat poistuneet. Esimies hyvin mukana. On myös käyttänyt aikaa kotitehtäviin. Kotitehtävien läpikäynti vei ison osan ajasta. Mutta ei haitannut, sillä pääsimme hyvin aasin silloin eteenpäin. Itseltä vaati asioiden selkeää läpikäyntiä ja auttoi kun perehdyin organisaatioon hieman enemmän. Osasin liittää asioita esimiehen omasta työn kuvasta. Jatkon kannalta on tärkeää ymmärtää työn luonne ja millainen henkilöstörakenne organisaatiossa on. Se auttaa löytämään sopivampia kohdistetumpia kysymyksiä. Sisäisten esteiden keskustelu mielenkiintoinen. Siinä esimies ei mitenkään halunnut myöntää muuttavansa näkemystään, vaikka selvästi lopulta oli useampia näkökantoja asiaan.

Sykliisesti mentiin eteen ja taaksepäin, asioista riippuen. Huomattavissa, että edellisellä kerralla käydyt asiat nyt hyvin mielessä ja ihan erilainen pohja seuraaviin asioihin.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|--|
| Hyviä keskusteluja ja vahvojakin mielipiteitä. Sain kuitenkin luotua tilanteita, joissa esimies pohti omia näkemyksiään eri kulmista. Osasin paremmin huomioida oman roolini. | Esimies ei päästänyt irti näkemyksestään omasta heikkoudestaan pitkänkään keskustelun jälkeen. Näkemys olisi vaatinut vielä pitempää keskustelua, valitettavasti koin, että ajallisesti oli parempi siirtyä eteenpäin. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Osa kysymyksistäni oli liian vaikeita. Jouduin lähelle opetustilannetta yrittäessäni kertoa, mitä haen kysymyksellä tai mitä ajan takaa. Muutaman kerran puhuimme ihan eri asiasta kuin olin alun perin ajatellut, mutta itsekin yllätyin, kuinka lopulta pääsimme takaisin suunniteltuun asiaan. Muista että teitä on monia samaan päämäärään. | Vielä tarkemmin miettiä omia kysymyksiäni ja nimenomaan tämän esimiehen ala silmällä pitäen. |

Coach 3 11.2.2017

Ollaan selkeästi jo tuttuja asian tiimoilta. Päästään heti hyvin alkuun. Swid-analyysin käyminen läpi lähinnä suullisesti. Pitkä keskustelu statuksesta ja rytmistä. Esimiehellä hyviä esimerkkejä eri rytmisistä ihmisistä. Tehtiin kysymys-harjoittelu. Siinä oli vaikeuksia päästä eteenpäin. Kysymysten asettele on vaikeaa kenelle tahansa. Meillä oli silti hauskaa ja lopulta esimies sanoi antavansa tällaiselle tyyppille potkut, jota olin rooli-leikissä esittänyt. Tehtävä jäi varmasti mieleen, mutta jäi myös ehkä asiaksi, johon on palattava myöhemmin. Jos kysymysten asettelu tuntuu erityisen vaikealta, sitä ei tulla ottamaan käyttöön arjessa. Kokonaiskuvan piirtäminen oli esimiehelle tuttua, oli käyttänyt jo jossain määrin. Huomattavissa ja myös annoin palautetta esimiehelle, että vaikka ei ole opiskellut asioita, moni asia on niin käytännönläheinen, että on ottanut ihan itse luonnollisesti käyttöön. Useat asiat ovat yksinkertaisia vuorovaikutustaitoja, joita käyttää, jos vähänkään miettii tilanteita.

Kotitehtävänä ideoida erilaisia tapoja vetää viikkopalaveri. Esimies toteaa heti, ettei istu hänen toimenkuvaansa. Eivät juurikaan palaveeraa. Mutta pyysin silti olemaan luova ja

miettimään millaisia voisi olla. Jäi tunne, että tämä tehtävä jää ehkä tekemättä. Tunnustuksen antaminen oli helppo asia. Esimies antaa jo nyt helposti palautetta. Kävimme läpi erilaisia tapoja antaa palautetta. Tämä kotitehtävä tuntui selvästi helpolta ja voi siksi jäädä tekemättä.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|--|
| Edellisen kerran näkökulman laajentamisasia on hyvin mielessä. Siitä sain hyvän mahdollisuuden positiivisen palautteen antamiseen. | Toinen kotitehtävä oli jäänyt osin tekemättä. Olisiko pitänyt selvittää paremmin. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Kysymysten tekemisen harjoittelua pitää oman roolin osalta selkiyttää, oli ehkä liian haastava. | Auttaa enemmän kysymys-tehtävässä, jotta tehtävästä olisi jäänyt positiivisempi kuva. Nyt pelkään, että kysymysten tekemisestä jäi kuva, että se on liian vaikeaa. |

Coach 4 1.4.2017

Päästään heti asiaan. Molemmat tietävät mitä on tulossa. Swid- analyysiin esimies haluaa enemmän tekstiä kuin ennen. On selvästi ajatellut asiaa myös opinnäytteen materiaalin kannalta. Kotitehtävä jossa piti ideoita, kävi, kuten ajattelin, vain muutama idea oli löytynyt. Palautetta puolestaan oli hyvin annettu. Siitä pitkä keskustelu. Kävimme myös harmillisesti vasta tässä vaiheessa keskustelua siitä, että koko prosessi ei kaikin osin sovi hänen toimialalleen tai toimintatapoihin, koska kyseessä yrittäjä ja työssä ei ole palavereja, kokouksia, kehityskeskusteluja ym. joita isommalla organisaatiossa on. Kävimme keskustelua, miksi näin on tai voisiko tai olisiko tarpeellista kuitenkin joitain asioita ottaa käyttöön, vaikkei aiemmin ole ollutkaan. Esimies päätyi siihen, että itse asiassa jonkinlaista kehityskeskustelua vastaavaa pitää jatkossa olla, muuten hän on luulotiedon varassa. Enemmän oikeaan tietoon perustuvaa ja alaisten kanssa keskusteltua tietoa pitäisi olla, voisi helpottaa yhteistyötä. Energiakäyrän piirtäminen aiheutti selvästi mietintää. Epäsäännöllinen nukkuminen ja syöminen olivat selvästi tiedossa olevia heikkouksia.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|--|
| Osasin lukea rivien välistä paremmin ja sain useamman kerran tuotua keskusteluun aiemmin käytyjä asioita siinä sivussa. Tuli paljon kerrattua aikaisempia aihepiirejä ja esimies koki onnistumista, kun ne nyt olivat tuttuja juttuja. | En ollut huomionnut tarpeeksi esimiehen toimialaa tai tuonut ilmi, että voi soveltaa omaan sopivaksi. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Huomioi toimiala ja yrittäjäys paremmin | Antaa vielä enemmän liikkumavaraa, ettei esimiehelle tule tunne, että tehtävät ei sovi hänelle tai alalle. |

Loppuhaastattelu 1.4.2017 (Liite 2)

Haastattelun myötä tuli tunne, että esimies olisi halunnut tai tilanteen vaatiessa mielellään olisi jatkanut prosessia vielä pitempään. Nyt päästiin hyvään alkuun ja vauhtiin, josta olisi ollut hyvä jatkaa. Esimies myös totesi, että joitakin tehtäviä pitäisi voida kokeilla pidemmän aikaa, ennen kuin osaa sanoa, toimiiko se. Hänen mielestään myös huomasi, että metodi ja aiheet on tehty toimistotyöläisille ja isompiin organisaatioihin helpommin sovellettaviksi. Joitakin asioita on ollut vaikea edes ajatella kokeilevansa yrityksessä. Työkulttuuri on sellainen, että on oltava varovainen, ettei alainen ota asiaa vinoilun kannalta. Ei voi esimerkiksi sanoa, että nyt kun olet asian huomannut, mitä aiot sille tehdä. Yrityksessä ja alalla on totuttu ottamaan selkeitä ohjeita vastaan, ja niitä sitten totellaan. Esimies on kuitenkin innostunut ottamaan coachaavaa otetta mukaan omaan toimintaansa ja pikkuhiljaa osaksi yritystä.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|---|
| Esimies innostui coach-ajatuksista. Har- kitsee jopa jatkokoulutusta jollain tavalla. Paljon esimiehelle uusia ajatuksia ja nä- kökulmia. Rikottiin myös joitakin vanhen- tuneita ajatuksia uudella näkökulmalla. Oman elämän hallinnan yhteys työssä suoriutumiseen oli selkeästi iso askel eteenpäin. Erityisesti coach-ympyrä avasi asioiden yhteyksiä. | Esimiehen ajatus, että kaikki asiat eivät sovellut yrittäjyyteen tai hänen organisaa- tionsa toimialaan. En ilmeisesti osannut tarpeeksi avata mahdollisuuksia ymmär- rykselle, siitä, että metodin osat sopivat kaikille. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Esimies toi heti alkuun julki, että kaipaisi myös työjuridiikan oppimista ja perustie- tojen päivittämistä. Jos mahdollista tämä olis ollut hyvä käydä ensin läpi, mutta nyt menimme suoraan coach-teemaan | Tämän esimiehen kanssa lisää aika olisi ol- lut tarpeen, erityisesti alkuvaiheessa. Olisi ollut hyvä käydä koulumaisesti esimiehen tehtävät ja perusasiat ensin läpi. Olisi ollut parempi pohja lähteä soveltamaan tietoa. |

7.1.2 Esimies B

Alkuhaastattelu 3.12.2016 (Liite 3)

Haastattelu oli lyhyin kolmesta. Vastukset olivat ytimekkäitä ja selvästi asia oli tuttua. Esimies oli osallistunut aiemminkin coaching koulutukseen. Hieman häiritsi, että esimies pyrki koko ajan vastaamaan, kuten arveli minun haluavan. Jouduin pyytämään, että vas-
taa mitä omasta mielestä on mieltä asiasta eikä yritä etsiä sitä vastausta, jonka arvelee
minun mielestä olevan oikea.

Häiriötekijöitä ei ollut.

Coach 1 5.1.2017

Coaching oli entuudestaan tuttua. Esimiestehtävistä keskustelimme eniten sekä hänen
nykytilanteesta kaikkine muutoksineen. Työpaikalla ollut YT:t ja organisaatiomuutoksia,
sekä oma esimies on vaihtunut. Aiempi oli hänen mielestään parempi ja mukavampi.
Uusi esimies ei ole lainkaan coach-henkinen. Tehtävät sujuivat, mutta ahaa-elämyksiä
ei tullut. Asia oli selkeästi tuttua.

On keksittävä aiheita ja saatava mahdollisimman paljon irti tehtävistä, jotta keskustelu aukeaa laajemmin.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|--|
| Pääsimme suoraan aiheeseen, koska ei tarvinnut selventää termejä tai aihepiirejä. Asia oli tuttua. | Koska esimies antoi ymmärtää, että kaikki on tuttua, menin aluksi siihen lankaan, että en selittänyt kaikkea tarpeeksi, koska oletin, että osaa ja ymmärtää. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Anna esimiehen kertoa vapaasti organisaatiossa olevista sen hetkisistä ongelmista. Negatiivisuus jossain asiassa voi vaikuttaa negatiivisesti kaikkeen asiaan liittyvää kohtaan. | Älä luota esimiehen ensi reaktioon asiasta vaan jatka keskustelua ja kysymysten esittämistä saadaksesi varmuuden, että asia on oikeasti tuttu ja ymmärretty. |

Coach 2 4.2.2017

Swid-analyysiin ei kirjallisia vastauksia, kävimme suullisesti läpi. Jotenkin aistittavissa, että esimies ei pidä henkilökohtaisiin asioihin perehtymisestä, itsetutkiskelu ei mukavaa. Joudun perustelemaan (ei esimiehen vaatimuksesta vaan omasta huomiostani johtuen) miksi on tärkeää oppia tuntemaan ensin itsensä ja sitten vasta alaiset. Asioita on helpompi hahmottaa ja tunteita tunnistaa, kun tekee sen itsensä kautta ensin. Esimies selkeästi odotti heti prosessin alusta alkaen selkeitä teknisiä apuvälineitä työhön, ei niinkään keskustelua. Keskustelu etenee silti hyvin. Kaikki asiat tuntuvat olevan tuttuja. Tunnen olevani itse tutkimuskohde toisinaan.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|--|
| Sain perusteltua omaa näkemystäni itsensä tuntemisen tärkeydestä. Lopulta esimieskin pääsi ajatuksesta kiinni. | Esimies ärsyyntyi henkilökohtaisista kysymyksistä. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Pyri saamaan positiivinen avoin ilmapiiri ja tuo useasti julki, että oikeaa ja väärää vastausta ei ole. | Ärsyyntyminen voi olla jopa hyväksi kehitysprosessin kannalta. Ehkä hieman pelästyin sitä aluksi, että miten jatkan tästä eteenpäin. Olisin voinut itse varautua paremmin myös negatiiviseen palautteeseen. Se kuitenkin johti myös oman työni parempaan tarkasteluun. |

Coach 3 11.3.2017

Aloitukset sujuu ihan eri tasolla kuin aiemmin. Swid- analyysissä käy ilmi, että aiemmat kokeet, jossa mm. piti miettiä omia alaisia, on ollut hyvä tehtävä. Jotain on ajattelussa tapahtunut, sillä esimies aiempaa avoimempi ja keskusteleva. Erittäin hyviä keskusteluja statuksesta ja elekielestä. Uteliaisuus osuus, jossa kerron piirtävästä lapsesta, osuu ja uppoaa. Todennäköisesti jää hyvin mieleen.

Voimalliset kysymykset tehtävä saa selkeästi ärtymystä aikaan. Tehtävä on vaikea. Sen vuoksi ilmeisesti myös vastareaktio on ärsyyntynyt. Jatkan silti tehtävää ja autan hieman oikeaan suuntaan. Onnistumisen tunne selkeästi nähtävissä, kun tehtävä suoritettu. Kolmas coach on laajin osuus sisällöllisesti ja selkeästi huomaa, että asiaan päästään ihan eri tavalla kuin aiemmin. Tunnen helpotusta omasta onnistumisesta.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|---|
| Edelliskerran tiukkakin keskustelu on tuottanut tulosta ja ajatuksessa on tapahtunut selkeä muutos sekä itselläni että esimiehellä. | Voimallisten kysymysten tehtävässä oma osuuteni teki tehtävästä selkeästi aika vaikean. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Mieti tarkemmin omaa osuuttasi kysymystehtävässä. | Valmistautua vielä paremmin. |

Coach 4 25.3.2017

Kotitehtävät on tehty hyvin paitsi palaverien ideointiin ei ole löytynyt haluttua määrää. Sitä tehtävää selkeästi pidetty vähän turhana tehtävänä. Saan palautetta, että edellisessä sessio oli hyviä aiheita. Käymme hyvää keskustelua tunteiden näyttämisestä työssä. Iso osa ajasta menee energianhallintaa, ajan käyttöä ja stressistä puhumiseen. Etenkin oman energiakäyrän piirtäminen tuntuu olevan havainnollistava. Suorastaan oivaltavaa.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|---|
| Olen saanut yhteyden esimieheen paremmin ja hän on selkeästi motivoituneempi. | Ideointi tehtävä oli liian vaikea. En saanut luotua luovan ajattelun pohjaa tarpeeksi, jotta kotitehtävä olisi tullut kokonaan suoritettua. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Selvennä luovuuden tuomaa mahdollisuutta ajatella laajasti ja mahdollista näin ideoiden suuri määrä. | Ideointi tehtävän olisi voinut vaihtaa joksikin toiseksi tehtäväksi, koska jo toinen esimies koki sen vaikeaksi. |

Loppuhaastattelu 25.3.2017 (Liite 3)

Olen itse siinä uskossa, että esimies ei ole kokenut mitään uutta ja oivaltavaa. Asiat olleet tuttuja entuudestaan. Yllätyn, kun kuulen, että moni asia onkin jäänyt mieleen ja tullut jopa käyttöön arkityössä. Esimies kokee saaneensa paljon ajateltavaa, vaikka olisi selkeästi toivonut vielä enemmän konkreettisia apuvälineitä. Hän on kokenut osallistumisen silti antoisaksi. Huomaan, että tämä metodi on sittenkin toiminut, vaikka jo epäilin, että ei sovi kaikille. Omasta mielestäni olemme läpikäyneet vuorovaikutuksen perusasioita, mutta on jännittävää huomata, että ne kuitenkin edelleen ovat niitä jotka vaikuttavat. Vain keskustelulla ja sitkeällä asioiden läpikäymisellä voi saada toisen mukaan ja oivaltamaan asioita, joita ei kumpikaan odottanut etukäteen.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|---|
| Usean vuoden kokemus ja lähtökohtaisesti osaavankin ihmisen ajatteluun tuli uusia näkökulmia. Kertoi ottaneensa monia asioita arkipäiväänsä, kuten kehityskeskusteluihin ymmärrys ihmisten erilaisista taustoista, oman statuksen alentamista tietyissä tilanteissa, ajankäytön hallintaan apuja energiatasojen ymmärtämisestä. | Muutama tehtävä jäi osittain kesken tai suorittamatta. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN? |
| Tämä esimies olisi kaivannut konkreettisempia asioita ja enemmän suoraan työssä käytettäviä menetelmiä/apuvälineitä. | Keskustelun lisäksi enemmän teoriaan pohjautuvaa faktaa alkuun mukaan, jotta vakuuttuu esim. itsensä tuntemisen tärkeydestä. Olisin voinut myös tuoda vielä enemmän esille neliapila-mallia heti alussa. Olisi voinut auttaa ymmärtämään paremmin miksi käymme tiettyjä asioita tietyssä järjestyksessä läpi. |

7.1.3 Esimies C

Alkuhaastattelu 4.12.2016 (Liite 4)

Vastaukset olivat pitkiä, mietittyjä ja pohtiviakin. Häiriötekijöitä ei ollut. Aikaa kului noin 45 minuuttia. Haastattelu-aika oli pisin verrattuna muihin. Osa kysymyksistä oli selvästi helppoja ja tuttuja aiheita. Osa taas pisti todella pohtimaan vastausta. Hieman kävimme keskustelua, mutta pääasiassa esitin kysymyksiä ja sain pitkiäkin vastauksia.

Huomaan, että esimiehen oma koulutus ja suht tuore esimiestausta tulee vaatimaan itseltäni paljon. Sillä esimiehellä on selkeästi halu ottaa tästä coachauksesta kaikki irti.

Coach 1 4.12.2016

Pidimme pienen tauon alkuhaastattelun jälkeen ja joimme teetä ja jatkoimme ensimmäisellä sessiolla. Esimiestehtävien läpikäyminen oli selkeää ja helppoa, keskustelua oli

paljon. Esimies heräsi ajatukseen, että totta esimiestyötä on monenlaista ja paljon. Usein oman muun työn ohessa. Samalla hän toi ilmi, että omien alaisten kanssa on joskus haastavia tilanteita johtuen eri taustaisista ja ikäisistä ihmisistä. Muutosvastarinta on joskus haastavaa. Hän on ensimmäisessä esimiesasemassa ja pohtii hyvin tarkkaan, kuinka toimia ja käyttäytyä eri tilanteissa. On myös ajatellut, millainen esimies haluaa olla.

On aktiivinen koko session aikana. Häiriötekijöitä ei ollut, esim. puhelin ei keskeyttänyt kertaakaan. Erinomainen esimies tehtävässä esimiehellä tuli ahaa-elämys, siitä miltä tuntuu, kun ei ohjata tehtävään tai häiritään sen suorittamista. Piti tehtävää erinomaisena. Kokee itsensä enemmän coachaavaksi esimieheksi kuin manageriksi. Hänen oma esimies on Coaching koulun käynyt ja harjoittaa sitä työpaikalla.

Tehtävässä 2 hän ei mielestään näytä tunteitaan tai mielialojaan työssä, vaikka olisi väsynyt tai harmistunut. Uskoo silti, että alaisiin tunteet vaikuttavat ja näkyvät myös välillä työpaikalla. Otti mielellään Coach ympyrän piirtämisen tehtävän vastaan.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|---|
| Esimiehen koulutus, halu oppia ja suht uusi esimiestehtävä vaikuttavat siihen, että esimies on innokas asian suhteen. Toisaalta ei kerro osaavansa kaikkea vaan on avoin kokeilemaan vaihtoehtoisiaakin näkemyksiä. Ei ole vielä muodostunut liian vahvoja rutiineja. | On vaikea pitää kasassa ohjelman runkoa, koska asiat rönsyilevät paljon ja aikaa kuluu. Pitkäksi menevä tapaaminen voi olla haastava oman coach-roolin ylläpitämisessä. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHTÄ TOISIN? |
| Yritä antaa aikaa ja tilaa, mutta pidä myös huoli, ettei veny ajallisesti liikaa tai siirrytä ihan eri aiheeseen. | Haastattelu, joka kesti yli 40 minuuttia olisi riittänyt yhdeksi tapaamiseksi. |

Coach 2 5.2.2017

Kotitehtävä oli suoritettu hyvin. Keskustelu on rikasta ja mukana on paljon konkreettisia esimerkkejä omasta organisaatiosta ja arjen tilanteista. Näkökulma tehtävä on hauska ja jää varmaan hyvin mieleen. Sisäisten esteiden voittamisessa mennään jo itsetuntemuksen puolelle hyvin. Keskustelut jää pohdittutamaan ja palaan tähän seuraavalla kerralla.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|---|
| Paljon aitoja esimerkkitilanteita mukana keskustelussa. Helppo ohjattava, koska kaikessa innolla mukana. | Vaatii jatkuvaa keskittymistä, jotta kykenee löytämään oikeita asioita rivien välistä. Aina se ei onnistunut. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHTÄ TOISIN? |
| Muista palata enemmän myös aiemmin käytyihin asioihin sopivissa kohdissa. | Vältä opetustilannetta silloin kun pyydetään selventämään jotakin kysymystä tai asiaa. |

Coach 3 5.2.2017

Alaisten miettimistehtävä on ollut siltä osin tuttua, että esimies on jo aiemmin pohtinut tätä erilaisten haastavien tilanteiden ollessa päällä. Myös status kysymys tulee tässä hyvin läpikäytyä. Voimallisten kysymysten tehtävässä kuulen, että esimies ei palkkaisi esittämäni tyyppiä. Olin kuulemma hankala tapaus. Vaikka tehtävä tuo vähän tuskaa, niin siitä jää mieleen, kuinka vaikeaa on tosi tilanteessa esittää oikeita kysymyksiä ja kuunnella toista oikeasti. Tunnustuksen antaminen on aihe, joka tuntuu olevan jo halussa. Mutta esimies ottaa silti tehtävän vastaan. Palaveri-ideoiden keksiminen tuntuu heti kättelyssä mahdottomalta.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|---|
| Ilmapiiri hyvä ja saan rohkeitakin kommentteja. Esimies tekee töitä eikä hermostu, vaikka kysymysten esittämistehtävä on selvästi haastava. | Vaikka toisten esimiesten kanssa olin todennut kysymystehtävän vaikeaksi, en silti osannut helpottaa sitä tarpeeksi nykyään. Toisaalta esimies c suoriutui siitä silti hyvin. |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHTÄ TOISIN? |
| Kysymystehtävää ei pitäisikään poistaa tai helpottaa liikaa vaan hieman muuttaa helpompaan suuntaan. Kysymysten asetelu ei ole helppoa missään tilanteessa, jos tekee sen oikealla coachaavalla tavalla. | Tunnustuksen antamistehtävän olisi voinut vaihtaa joksikin toiseksi, mutta pitäydyn siinä, koska sama tehtävä ollut muillakin esimiehillä. |

Coach 4 26.3.2017

Swid käydään lähestulkoon suullisesti. Ideoita ei ole tullut pyydettyä määrää. Mutta kun avaan vähän näkökulmaa niin ideoita alkaakin yhtäkkiä tulla. Tunnustuksen antaminen on ollut helppoa. Vaikeisiin kysymyksiin palattiin uudestaan ja pohdittiin, miksi se oli niin vaikeaa. Todettiin, että sitä vaikeammaksi se meni, mitä enemmän esimies meinasi menettää hermojaan kanssani tilanteessa. Palasimme siihen, miten tunteet vaikuttavat tekemisiin.

Päivän aiheeseen tunteisiin ja energisyyteen oli helppo siirtyä. Energiakäyrän piirtäminen oli mieluisa ja silmiä avaava tehtävä aivan selvästi. Esimerkiksi säännöllinen ruokailu unohtui esimieheltä usein kiireessä.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|---|
| Palattiin kysymystehtävään uudestaan ja nyt oli paremmin sisäistetty. Ei jäänyt ylitsepääsemätöntä mielikuvaa. Energiakaaren piirtäminen oli havainnoiva ja aiheutti selvästi oivalluksia esimiehen ajankäyttöön ja jaksamiseen. | SWID on jäänyt osin tekemättä ainakin kirjallisesti. Mutta tulee läpikäytyä yhdessä suullisesti |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHTÄ TOISIN? |
| Ideointitehtävään ei tullut riittävästi vastauksia ennen kuin kävimme yhdessä läpi. | Perustella ja keskustella tehtävistä etukäteen enemmän, jotta niiden tekeminen itsenäisesti olisi ollut parempaa. |

Loppuhaastattelu 26.3.2017 (Liite 4)

Esimies totesi, että prosessi on sujunut helposti ja ei ole ollut liikaa aikaa vievä. Tehtävät ovat olleet sopivia. niitä olisi voinut olla jopa lisää. Pohdittavaa oli silti matkan varrella ollut ja esimies totesi saaneensa lisää varmuutta ja ajatuksia toimintaansa.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|---|---|
| Esimies sai hakemaansa varmuutta lisää ja ajatuksia ajankäytön suhteen. Myös energiatason ylläpitäminen ruokailujen suhteen varmasti muuttuu. | Suuria oivalluksia ei tullut, osa asioista tuttuja yrityksen koulutusten takia. Vahvan organisaation kulttuuri näkyi ja esimiehen ajattelu pohjautui usein organisaatiossa opetettuun tapaan. Oma ajattelua lisää |
| PARANNUSEHDOTUKSET | MITÄ OLISI PITÄNYT TEHTÄ TOISIN? |
| Ainakin yksi tapaaminen lisää ja enemmän aikaa tehtävien suorittamiseen ja tekniikoiden kokeilemiseen. | Enemmän tekniikoiden läpikäyntiä, jotta esimies saa lisää apuvälineitä. |

7.2 Kotitehtävät ja esimiesten tekemät SWID-analyysit kotitehtävistä

Esimiehet suorittivat erilaisia tehtäviä tapaamisissamme. Osa tehtävistä pohdittiin yhdessä, osa pohjautui dialogeihin, joita Oivaltava coaching -metodi tarjoaa. Tapaamisten päätteeksi esimiehet saivat kotitehtäviä. Seuraavassa lista tehtävistä ja jokaisen esimiehen tekemiä SWID-analyyskejä siitä, miten tehtävät ja prosessi toteutuivat. Tehtävän edessä on vuosiluku ja sivunumero, minä vuonna painetusta Carlssonin ja Forssellin kirjasta Esimies ja coaching, tehtävä tai dialogi on.

Tehtävät

Coach 1

Tehtävä Erinomainen esimies -tehtävä ilman ohjausta ja ohjattuna.

Tehtävä Muistele tilannetta, jolloin itse olet ollut väsynyt?

Miten vaikutti olemukseen, keskittymiseen?

Muistele tilannetta, jolloin alaisesi on ollut väsynyt?

Miten vaikutti olemukseen, keskittymiseen?

Kotitehtävä 2008/s.63-64 Coaching -ympyrän piirtäminen

Coach 2

SWID-analyysi edellisestä kotitehtävästä

Tehtävä 2008/s. Katso jotakin haastavaa tilannetta eri näkökulmista.

Mitä tuntemasi eri henkilöt sanoisivat asiasta?

Valitse niistä itsellesi sopivin.

Tehtävä 2008/s.77-79 Rajoittavia uskomuksia. Oletko samaa vai eri mieltä väittämien kanssa?

Kotitehtävä 2008/s.88 Mieti alaisiasi rehellisesti. Näetkö heidät yksilöinä, joilla on laaja potentiaali ja joille saattaa

viekä aueta loistava tulevaisuus toisessakin firmassa?
 Vai näetkö heidät ennemmin jokseenkin
 laiskoina työläisinä, jotka hyvin usein ajattelevat omaa etuaan
 ennen organisaation tai tiimin parasta?

Coach 3

Dialogi 2008/s. 118 Esimies-alaiskeskustelu: ongelmia sihteerin kanssa

Dialogi 2008/s. 126 Esimies-alaiskeskustelu: esiintyminen

Dialogi 2008/s. 137 Ääneen sanominen

Dialogi 2008/s. 145 Vertauskuva

Dialogi 2008/s. 149 Yrittäjyys

SWID-analyysi edellisestä kotitehtävästä

Tehtävä Mieti käytätkö korkeaa vai matalaa statusta?

Tehtävä Millainen rytmi sinulla on, oletko hidas vai nopea? Entä alaisesi?

Tehtävä Olen aina myöhässä töistä. Selvitä tilanne esittämällä minulle vain
voimallisia kysymyksiä.

Kotitehtävä Ideoi 20 erilaista tapaa vetää viikkopalaveri.

Kotitehtävä Anna tunnustusta.

Coach 4

SWID-analyysi edellisestä kotitehtävästä

Dialogi 2012/s.200 Tilanteen päähenkilö ja tilanteeseen osallistuja.
Erilaiset näkökulmat asiaan.

Tehtävä 2008/s. 197 Piirrä oma energiakäyräsi aamusta nukkumaanmenoon asti.

Case 2012/s.226-227 Lakimies joka haluaa oppia ranskaa.

7.2.1 SWID-analyysien vastaukset, esimies A

SWID 1 Coach-ympyrän piirtäminen

| | |
|--|--|
| Vahvuudet Hyvä tehtävä. Laittoi ajattelemaan. | Heikkoudet Kestää kauan toteuttaa jotain muutoksia. Jotkut osa-alueet vähän epäselviä. Mitä mikäkin sisältää. |
| Parannusehdotukset Tarkemmin osa-alueet | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Hyvä tehtävä. |

SWID 2 Kotitehtävänä miettiä alaisiaan

| | |
|---|--|
| Vahvuudet Normiarjessa ei tuu mietittyä. Hyvä tehtävä. | Heikkoudet Vähän epäselvä, miltä kannalta asiaa pitää pohtia. |
| Parannusehdotukset -- | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? -- |

SWID 3 Kotitehtävänä palaveri-ideointi ja tunnustuksen antaminen

| | |
|--|---|
| Vahvuudet Tunnustuksen antaminen hyvä tehtävä | Heikkoudet Ei oo palavereja. Toimiala erilainen |
| Parannusehdotukset -- | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Ottaa enemmän huomioon toimiala |

SWID 4 Palaute koko prosessista

| | |
|--|--|
| Vahvuudet Avasi uusia näkökulmia, laitto ajattelemaan asioita eri tavalla. Opin muuttamaan itseäni (ainakin vähän). | Heikkoudet Joissakin asioissa vähän vaikea yhdistää omaan alaan. Toimiala erilainen. |
| Parannusehdotukset Enemmän ala keskeisyys | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Olisin itse voinut keskittyä/perehtyä vielä paremmin |

7.2.2 SWID-analyysien vastaukset, esimies B

SWID 1 Coach-ympyrän piirtäminen

| | |
|--|--|
| Vahvuudet Jäsentely ja ajattelu/painoarvo asioille työ/vapaa-aika -akselille | Heikkoudet Ei pysty oikeastaan vain keskittymään yhteen osa-alueeseen |
| Parannusehdotukset Välistekkaus ennen SWIDiä missä menään | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Kasvattaako tämä esimiesosaamista? |

SWID 2 Kotitehtävänä miettiä alaisiaan

| | |
|--------------------------|--|
| Vahvuudet -- | Heikkoudet -- |
| Parannusehdotukset -- | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? -- |

SWID 3 Kotitehtävänä palaveri-ideointi ja tunnustuksen antaminen

| | |
|--|---|
| Vahvuudet Toinen tehtävä kokonaan tehty, annettu palaute ja saatu hyvä vastaus. Ideointityö tehty puoliksi. | Heikkoudet Ideatehtävään ei riittänyt kaikkeen ideoita. |
| Parannusehdotukset Ideoinnin määrässä puoletkin riittäis | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Ideoinnissa liian suuri tavoite. Kaikki eivät ole idearikkaita. |

SWID 4 Palaute koko prosessista

| | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Vahvuudet Keskustelut hyviä. | Heikkoudet |
| Parannusehdotukset | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? |

| | |
|--|--|
| Enemmän konkreettisia knoppeja apuvälineitä työhön | Ennen SWID analyysijä käydä läpi tehtäviä vielä kerran, että onko tehtävä tehty ja ymmärretty. |
|--|--|

7.2.3 SWID-analyysien vastaukset, esimies C

SWID 1 Coach-ympyrän piirtäminen

| | |
|--|--|
| Vahvuudet Esimiesten jaksamisen kannalta hyvä tehtävä. Mielenkiintoista pysähtyä tarkastelemaan omaa itseään ja elämää. Elämä muuten hektistä. | Heikkoudet Osa itselle asetetuista tavoitteista vaatii pitemmän ajan toteutuakseen- mutta hyvä alku. Kaikkia tavoitteita ei ole helppo toteuttaa, ulkopuoliset tekijät vaikuttaa |
| Parannusehdotukset Tehtävä voisi olla esim 6 kk pituinen, jos oikeasti haluaisi toteuttaa tavoitteet. | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? -- |

SWID 2 Kotitehtävänä miettiä alaisiaan

| | |
|--|--|
| Vahvuudet Omien tiimijäsenten arviointi oli mielenkiintoista. Pysähtyä miettimään eri näkökulmasta henkilöä. | Heikkoudet Ei tarvinnut tehdä töissä mitään vaan miettiä |
| Parannusehdotukset -- | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? -- |

SWID 3 Kotitehtävänä palaveri-ideointi ja tunnustuksen antaminen

| | |
|---|---|
| Vahvuudet Tunnustuksen antaminen kiva. Tosin teen jo, mutta nyt piti muistaa antaa tietyllä tavalla | Heikkoudet Jos ei tule sopivaa luontevaa tilannetta |
| Parannusehdotukset -- | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? -- |

SWID 4 Palaute koko prosessista

| | |
|--|--|
| Vahvuudet Laajensi näkemystä. Pisti ajattelemaan. | Heikkoudet -- |
| Parannusehdotukset Vois olla enemmänkin tehtäviä | Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Pitempi aika käytettävissä, että voi kokeilla opittuja ajatuksia. Vois palata asiaan vielä kerran myöhemmän ajan päästä. |

8 Tutkimuksen tulokset

8.1 Esimies A

Esimieskokemusta tälle 43-vuotiaalle miehelle on kertynyt esimiehen sanoin ”2005 vuodesta lähtien eli 11 vuotta pyöreesti esimiehenä ja 10 alaista tällä hetkellä” (Liite 2). Haastattelussa selviää myös, ettei ole saanut esimieskoulutusta ja että kyseessä on yrittäjä, joka on sukupolvenvaihdoksen myötä tullut toimitusjohtajaksi. Esimies kertoo vahvuudekseen olevansa joustava ja heikkoudekseen tietotaidon puutteen etenkin työjuridiikassa. Esimies A on lähtökohtaisesti motivoitunut työhönsä ja tarkastelemaan organisaationsa tapoja toimia. Alaiset ovat pitkään organisaatiossa olleita, joten rutiinien muuttaminen voi olla haasteellista, mutta toisaalta tuntee alaisensa mielestään hyvin. Esimies haluaisi että, ”Vaikken mä tietäis tarkasti mutta laajemmin. Et aina jostain niin kun jotain tietäis. Mä haluaisin et osais vastata heti suoraan”. (Liite 2) Hänen toiveenaan on laajempi ymmärrys esimiestyöstä ja saada lisää varmuutta. Coaching tuo esimiehelle mieleen lähinnä urheilun. Hän toimii itsekin juniorivalmentajana. Itsensä johtaminen on myös uusi käsitteenä. Ajankäyttö on haasteellista ja ”pitäis osata se oma ajankäyttö ja se että sä osaat delegoida” esimies kertoo (Liite 2) Omaehtoiseen kouluttautumiseen suhtautuminen on positiivinen. Esimies käy erilaisissa yrittäjille tarkoitetuissa seminaareissa, koska ”tiettyjä ihmisiä kuuntelemalla tietyissä tilanteissa, oppii tosi paljon” (Liite 2). Esimies odottaa innolla tulevaa ja on avoin kokeilemaan ja oppimaan.

Tapaamisten järjestäminen tuottaa välillä vaikeuksia ja päädyimme yhdistämään ohjelman osia yhteen, siten että alkuhaastattelu ja coach 1 ovat samana päivänä, samoin coach 2 ja 3 sekä coach 4 ja loppuhaastattelu. Tämä ei ole ideaali tilanne, mutta toimii lopulta ihan hyvin. Eniten vaatii itseltäni jaksamista coach-roolin ylläpidossa. Ensimmäinen tapaaminen on esimiehelle selvästi jännittävä. Omat coach-taitoni joutuivat heti testaukseen, että saan tilanteen luottamukselliseksi ja avoimeksi. Onnistuin tässä hyvin ja illan lähetessä loppua, olen saanut innostuksen nousemaan esimieheissä. Hän ottaa mielellään kotitehtävän vastaan.

Toinen ja kolmas coach olivat sisällöltään runsaita ja aiheiden käsittely vei aikaa. Toisaalta esimies oli hyvin mukana ja saimme aikaan mielenkiintoisia keskusteluja ja tehtäviä. Case- tehtävät ovat selvästi esimiehen mieleen, vaikka toteakin, että osa on liian vaikeita. Voimallisten kysymysten tehtävässä sainkin jo potkut tältä esimieheltä. Esitin rooliani niin, että en olisi kuulemma heillä töissä. Tehtävässä esitän esimiehen alaista, joka on aina myöhässä töistä. Esimiehen tulee käyttämällä ainoastaan voimallisia kysymyksiä selvittää, miksi näin ja mitä asialle voi tehdä. Huumoria ja hauskuutta oli monessa tehtävässä mukana. Neljäs coach-tapaaminen kokoaa opitut asiat hyvin ja esimies kokee onnistumisen kokemuksia huomattaessaan, että edelliskerran asiat ovat jääneet mieleen ja jalostuneet arkityön ohessa.

Millaisia tuloksia esimies A sitten sai? Esimies toteaa, että ”päällimmäinen, että asioita voi tehdä monella tavalla. pitää miettiä asioita ja kääntää sitä asiaa eri tavalla. Kyllä siit, siis tosi paljon on kyllä tullut ajateltavaa joka suhteessa. Siis ihan parisuhteessa, töissä, kaveripiirissä, omassa jaksamisessa.” Arvosanoja esimies antoi itselleen numeroin kolme ja neljä (kuvio 12). Arvosanojen perusteella on vaikea todeta muutosta, mutta huomiotavaa on, että alkuhaastattelussa esimerkiksi jo termi itsensä johtaminen oli täysin vieras. Kysyttäessä mikä on muuttunut, niin esimies vastaa ” jollain tavalla pystyn ehkä lukemaan ja ajattelemaan sitä työntekijää vähän eri tavalla kuin aikasemmin.” (Liite 2)

Loppuhaastattelun jälkeen olen päiväkirjaan kirjoittanut esimiehen todenneen seuraavaa ”Esimies myös totesi, että joitakin tehtäviä pitäisi voida kokeilla pidemmän aikaa, ennen kuin osaa sanoa, toimiiko se. Hänen mielestään myös huomasi, että metodi ja aiheet on tehty toimistotyöläisille ja isompiin organisaatioihin helpommin sovellettaviksi. Joitakin asioita on ollut vaikea edes ajatella kokeilevansa yrityksessä. Työkulttuuri on sellainen, että on oltava varovainen, ettei alainen ota asiaa vinoilun kannalta. Ei voi esimerkiksi sanoa, että nyt kun olet asian huomannut, mitä aiot sille tehdä. Yrityksessä ja alalla on

totuttu ottamaan selkeitä ohjeita vastaan, ja niitä sitten totellaan. Esimies on kuitenkin innostunut ottamaan coachaavaa otetta mukaan omaan toimintaansa ja pikkuhiljaa osaksi yritystä.” (Liite 2)

8.2 Esimies B

Esimies B on toiminut esimiehenä vuodesta 2010 eli seitsemän vuotta. Alaisia hänellä on tällä hetkellä 13. 53-vuotias asiantuntijatehtävissä toiminut esimies on osallistunut työnantajansa järjestämiin koulutuksiin useamman kerran. Vapaaehtoista kouluttautumista hän pitää eniten motivoivana. Coaching on hänelle tuttua valmentajapartnerin osalta, eli asiantuntija toimii toisen asiantuntijan sparraajana. Esimiehen vahvuus on, että ”mä oon aika analyttinen ja niin että mä haluan tarkistella asioita puolin ja toisin, mut toisaalta taas jos itse tietää suoraan ratkaisun niin kyl nopeita päätöksiä pystyn tekemään ja seison niiden takana.” (Liite 3) Kehittämisen varaa esimies näkee seuraavissa asioissa: ”Kyl toss ongelman ratkaisussa ja tota ihmisten motivoimisessa. Niissä vois olla hyvä vähän niin kun katsoo muistakin näkökulmista. Ja jos työntekijän kanssa on jotakin pitempi aikaisia ongelmia niin siihen olis hyvä saada vähän lisää eväitä”. (Liite 3) Esimies B ei ole juurikaan pohtinut, millainen esimies haluaisi olla, mutta on valmis työstämään heikompia kohtia ja kokeilemaan uutta. Varsinaista stressiä hän ei myönnä kokevansa, mutta ”liian moneen asiaan joutuu keskittyä, ei pysty niin kun pysähtyy ja tekemään hommaa niin kun ajan kanssa vaan kaikilla asioilla on liian kiire tehdä. Liian paljon on kiireellisiä asioita yhtä aikaa.” (Liite 3) Ajankäyttö tuottaa hänelle selvästi ongelmia. ”Esimiestyöstä mä oon itse miettinyt sitä et kun olis enemmän aikaa että vois keskittyä esimiestyön tekemiseen paremmin eikä sitä että ajan käyttöön hallitsee jatkuva kaaos niin se tois kyllä parempia tuloksia. Kyl mä oon monta kertaa miettinyt sitä et ajan käytönhallinta tois itselle parempia tuloksia. Ja et pystyis katsomaan sen esimiestyön ja kehittymisen kannalta ja delegoimaan paremmin. Se on ainakin kehittämisen paikka.” (Liite 3). Tältä pohjalta lähdimme ensimmäiseen coach-tapaamiseen.

Esimies B:n kanssa suoritimme kaikki coach-osuudet erillisinä tapaamisina. Tämä toi paremman mahdollisuuden harjoitteluun työpaikalla. Juuri opittuja asioita oli ehkä helpompi viedä pienin erin käytäntöön. Toisaalta päiväkirjoistani on huomattavissa, että esimies B oli lähtökohtaisesti kokenein ja myös epäilevin tätä prosessia kohtaan. Hän ei heti ymmärtänyt, miten itsetutkiskelu voisi auttaa esimiestyössä. Selvästi hän odotti enemmän suoraan asiaan menemistä ja etenkin konkreettisia työkaluja arkeen. Hetken jo epäili, että esimies B saattaisi jättää prosessin kesken jossain vaiheessa.

Tehtävät ja caset tulivat suoritetuksi, mutta SWID-analyyseihin ei juurikaan tekstiä ollut syntynyt. Yhdessä tehdyt tehtävät olivat osin hankalia, etenkin voimallisten kysymysten tekemisen tehtävä tuotti vaikeuksia ja turhautumista. Loppuhaastatteluun mennessä olen itse siinä uskossa, että esimies ei ole kokenut mitään uutta ja oivaltavaa. Asiat olleet tuttuja entuudestaan. Yllätyn, kun kuulen, että moni asia onkin jäänyt mieleen ja tullut jopa käyttöön arkityössä. Päiväkirjaan olen kirjoittanut, että esimies kokee saaneensa paljon ajateltavaa, vaikka olisi selkeästi toivonut vielä enemmän konkreettisia apuvälineitä. Hän on kokenut osallistumisen silti antoisaksi. Huomaan, että valitsemani metodi on sittenkin toiminut, vaikka jo epäilin, että se ei sovi kaikille. Omasta mielestäni olimme läpikäyneet vuorovaikutuksen perusasioita, mutta on jännittävää huomata, että ne kuitenkin edelleen ovat niitä jotka vaikuttavat. Vain keskustelulla ja sitkeällä asioiden läpikäymisellä voi saada toisen mukaan ja oivaltamaan asioita, joita ei kumpikaan odottanut etukäteen. (Liite 12)

Mitä esimies B oivalsi ja oppi? Seuraavassa otteita hänen loppuhaastatteluvastauksistaan (Liite 3).

"et voi lähestyä asioita useammaltakin näkökannalta. Ja kannattais vähän miettiä myös ett miltä kantilta sitä itse lähtee myös ja kyselyhän on aina kaikkein paras. ja keskustele ihmisten kanssa niin sieltä saa asioita esille."

"oivallus? Ehkä toi just et keskustele enemmän ja kuuntele"

"Vaikka meillä ei alaisten kanssa ole kehityskeskusteluja virallisesti niin on syytä kyllä pitää jokaisen kanssa epävirallinen juttutuokio vähintään kerran vuodessa."

"että kaverit sais itse analysoida omaa tekemistään ja sitä että miten ne vois sekä omaa tekemistään parantaa, että myöskin toimintamenetelmiä parantaa."

"On tullut otettua paremmin huomioon eri työpisteiden työympäristöt ja sinne työmenetelmien parantaminen."

"jokaisen pitäis pureskella sitä omaa työntekemisen rutiinia ja sitä että oisko niistä rutii-neista mahdollisuus vähän poiketa ja avartaa sitä toimenkuvaa"

"entä toiminnan tiedostaminen eli me käytiin näitä hyvin läpi, mutta se että tiedostaa miksi toimii niin kuin toimii tai mitä kaikkea asioita voi vaikuttaa että joku toimii niin tai näin"

Esimiehellä oli paljon hyviä kommentteja kuluneesta prosessista ja yksi hyvä oivallus oli "Ihmisiä täytyy johtaa eri tavalla, vaikka tilanne on sama." Ja siihen ärtymykseen prosessin alkuvaiheessa tulikin vastaus loppuhaastattelussa, kun kysyin tehtävien sopivuudesta. Esimies kommentoi, että "ihan sillä tavalla kivoja ja haastavia, et piti pysähtyä

miettimään asioita taas niin kun vähän eri näkökulmalta. Välillä kyllä vähän tuskaa tuotti, mutta ihan hyvää sellaista.” Kehitysehdotuksena esimies B totesi, että toivoisi lisää pieniä knoppitehtäviä, joita on helppo ottaa työkalupakkiin heti käyttöön. Itsensä arvioinnissa kehittymistä näkyy nimenomaan ajan käytön hallinnan arvosanassa.

8.3 Esimies C

Esimies C on tutkimuksen ainoa nainen sekä nuorin iältään, että esimieskokemukseltaan. Hän toiminut esimiestehtävissä noin kaksi ja puoli vuotta. Alaisia on omassa tiimissä tällä hetkellä 7. Hänellä on taustallaan useita koulutuksia omaehtoisesti sekä työn puolesta. Myös coaching on tuttua, sillä hänen oma esimiehensä on koulutettu coach. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että hänellä on mielipiteitä ja ajatuksia. Alkuhaastattelukin kesti kaksinkertaisen ajan muihin esimiehiin nähden. Pidän kuitenkin alusta lähtien tärkeänä antaa hänelle, kuten muillekin esimiehille, riittävästi aikaa. Kiireen tunnetta ei saanut tulla tapaamisissamme. Vahvuutenaan hän pitää, että ”tuun toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa. Se on varmaan se oikeesti suurin vahvuus, jos mä ajattelen tota mun tiimiä, niin siinä on seitsemän niin täysin erilaista ihmistä. Jo se että nuorin on 19 vuotias ja vanhin lähelle 60. Ja heillä on niin erilaiset kokemukset pohjalla ja todella erilaisia, vahvoja persoonia.” (Liite 4) Asioiden delegoimisen hän kokee haastavimpana itselleen. Kysymykseen, onko hän miettinyt koskaan millainen esimies haluaisi olla, hän vastaa, että ”varmaan joka päivä”. Esimiehestä saa kuvan hyvin tehtävälleen omistautuneesta ja parhaansa yrittävästä henkilöstä. Hän toteaaakin stressin olevan jatkuvaa. (Liite 4)

Esimies C:n kanssa pidämme, kuten esimies A:n kanssa, vain kolme tapaamista. Yhdistin sessioita ja saimme näin järjestettyä paremmin tapaamisia. Esimies C:n kanssa tapaamiset venyivät usein todella pitkiksi. Se on haastavaa ohjelman ylläpidon takia, mutta myös oman roolini ylläpidon takia. Toisaalta hän koki sen erittäin positiiviseksi, että ei ollut kiire ja sai rauhassa pohtia asioita. Esimies C lähestyy kenties luovimmin ja monipuolisimmin asioita juuri tästä syystä, että oli varannut myös itse itselleen aikaa. Hän on erittäin motivoitunut koko prosessin ajan. Työskentely sujuu ja on antoisaa molemmille. Jo vaikeaksi huomattu voimalliset kysymykset tehtävässäkään ei näy hermostumista, vaikka lähellä olin saada potkut häneltäkin. Esimiehellä on prosessin aikana haastavia tilanteita työssään ja käymme joitakin niistä yhdessä läpi miettien, mikä olisi oikea coaching-lähestymistapa. Aidot tilanteet tuovat haasteita myös minulle. Energia-

käyrän piirtäminen on esimiehelle selvästi silmiä avaava ja hän myöntääkin lounaan jäävän usein väliin. Sen yhteys jaksamiseen näkyy piirroksessa niin selvästi, että hän päättää olla tarkempi oman jaksamisen suhteen.

Mitä ajatuksia esimies C kokee saaneensa? Loppuhaastattelusta (Liite 4) poimintoja seuraavassa:

”mun mielestä on tullut semmosta, että tietyt asiat on loksahdellut paikoilleen. Et on ollut käsitystä asioista ennenkin, mutta tän kautta on saanut varmuutta ja palaset on löytäneet paikoilleen.”

”näitä tilanteita pitää tai saa pohtia, niin on välineitä enemmän. Etenkin sitä ihmisten tukemista ja asioiden eteenpäin viemistä. Toivottavasti muistan, ottaa näitä asioita useasti esiin siinä mun arkipäivässä.”

”Ettei se menis siihen, että loppujen lopuks sä ohjaat sen siihen suuntaan kun itse haluat. Ja sit ajattelet, että olihan se yhtä mieltä.”

”Noi on mun mielestä ollut kaikki oikeita ja tärkeitä osa-alueita. Niille jokaiselle on se oma paikkansa. Sitten juuri se, että kun ei voi oikeastaan koskaan käyttää vaan yhtä tapaa vaan että koostuu monista eri osista ja osa-alueista. Tämän kautta voi opetella just sitä tilannetajua ja että ymmärtäisi niissä tilanteissa, että mihin suuntaan mennään ja toisaalta käyttää eri tekniikoita sitten hyväksi sen mukaan.”

Caset ja tehtävät olivat esimiehen mielestä hyödyllisiä ja hän antoikin palautetta: ”Tehtävät on tullut aika luontevasti tässä edetessä ja oikeassa asiayhteydessä mistä ollaan puhuttu. Ja noi caset on kyllä ollut avaavia, odotas mikä se oli se yksikin, kun ei itse olis osannut ajatella asiaa niin päin, mutta casen avulla tuli ihan uusi puoli asiaan ja että noinkin mun alaiset vois ajatella. Ja aina kun juttu pohjautuu johonkin tarinaan, se on helpompi muistaa ja ymmärtää. Niistä saa helposti kiinni ja osaa soveltaa johonkin vastaavaan omaan tilanteeseen. Niin kun ollaan tehty. Pelkästä luetusta teoriasta ei jäis samanlaista mielikuvaa.” (Liite 4) Näkemys coachingia kohtaan muuttui, ”et se onkin enemmän vaan sitä että sä oot läsnä, sä kuuntelet, sä esität oikeita kysymyksiä ja sä tuet sitä ihmistä. Et ei hyväksy niitä kyllä ei vastauksia vaan oikeasti pyydät miettimään ja niiden oikeiden kysymysten kautta saat sen ihmisen puhumaan. Loppujen lopuks se onkin ihan luonteva juttu. Mä uskoin, että coachaamisessa on sellainen ajatus, että on oltava hirveen syvällä ja osaava ja ammattitaitonen, vaikka kuitenkin monet asiat on ihan arkipäivän asioita.” (Liite 4) Päiväkirjaani olen kirjannut, että ”esimies totesi saaneensa lisää varmuutta ja ajatuksia toimintaansa.” Palautetta esimies antaa loppuhaastattelun yhteydessä seuraavasti: ”mun mielestä tää rakenne on ollut täs ihan hyvä, ja täs on aina

ollut aikaa. ja sä oot hyvin ohjannut ja vienyt eteenpäin näitä asioita ja antanut puhua. Et jos olis ollut just sellasta, et sä koko ajan kirjotat ylös jotain tai jotain sellasta, niin se vuorovaikutus olis jäänyt tästä pois tai jäänyt pienemmäksi tai hävinnyt.” Itsearviointin osalta esimies C on kriittinen. ”Mä oon vähän kriittinen näis, en mä ihan noit vitosia kyllä saa. Aina on kehitettävää ja parannettavaa. Enkä pidä itseeni millään lailla valmiina näissä asioissa.” Seuraava askel coachingissa on myös lähellä. ”no taitaa olla ens viikon palaveri. On esimies-alais -keskustelujakin tiedossa.” (Liite 4)

8.4 Oma kehittyminen

Prosessin alkumetreillä tunsin osaavani ja ymmärtäväni coaching-maailmaa. Prosessin etenemisen myötä havahduin useasti huomaamaan, kuinka vaikeaa valmentaja rooli on pitää yllä pitempään. Hetkellisesti se on helppoa, mutta amatöörille kaksikin tuntia on pitkä. Ensimmäisissä tapaamisissa päädyin useasti opettamaan asioita, vaikka niin ei ollut tarkoitettu. Toisaalta esimerkiksi esimies A halusi, että käymme esimiehen tehtäviä ja velvollisuuksia läpi tarkemmin, jolloin roolini hieman muuttui siitäkin syystä. Itselleni helppoin ja kenties suurin onnistumiseni tapahtui kolmannen coach-osion tapaamisissa. Olin jo sisäistänyt roolini paremmin, caset ja tehtävät olivat sopivan haastavia ja tapaamiset sujuivat hyvin. Alun epävarmuus oli poistunut sekä esimiehiltä, että minulta.

Kehittyminen tapahtui kaikin osin askeleella eteen ja kahdella taakse, kuten päiväkirjamerkinnöistäni voi todeta. Keskustelu rönsyli ja poukkoili edes ja takaisin, mutta jokaisen tapaamisen lopuksi huomasimme parannusmahdollisuuksia omissa toimissamme ja otimme niitä mahdollisuuksien mukaan heti käyttöön. Hienointa oli huomata, kun tavoitteena oli vain edistyä ja kehittyä paremmaksi ilman lopputestiä tai pakkoa, edistymistä todella tapahtui. Vapaaehtoisuus ja avoimuus muutokselle tuotti hyviä pohdintoja ja uskon, että moni ajatus jäi kytemään ja voi muuttua toiminnaksi vielä tämän prosessin jo loputtua.

8.5 Saavutettiinko tavoitteet?

Tutkimuksen tavoitteena oli, että

- käymme yhdessä läpi valitsemani metodia
- saan esimiehet miettimään omia vahvuuksiaan ja tavoitteitaan

- saan esimiehet oivaltamaan, mitkä taidot vaativat vielä kehittämistä sekä miten taitoja voisi kehittää
- Oivaltava coaching -prosessin avulla syntyy oivalluksia esimiesten omista työta-voista sekä että saan esimiehet tarkastelemaan asioita muistakin kuin omista näkökulmista

Tutkimusongelmana oli, että voiko Carlssonin ja Forssellin Oivaltava coaching -metodin avulla kehittää esimiehen coach-taitoja. Ja kysymyksinä, onko mahdollista kehittää esimiestaitoja coachingin avulla ja onko valitsemani metodi siihen kykenevä? Kävin menetelmän läpi kolmen esimiehen kanssa. Tarkastelun kohteena oli erityisesti esimiesten coach-taitojen kehittyminen, välineet arkityöhön, oman ajattelun jäsentyminen ja eväät mahdolliseen urakehitykseen.

Jokainen esimies tunnisti itsessään kehittymisen mahdollisuuden. Esimiestyötä oli takana jo kahdesta kymmeneen vuotta. Kokemus näkyi siinä, että omiin tapoihin oli jo tullut rutiinit ja oli vahvemmat mielipiteet asioista. Vähemmän aikaa olleella esimiehellä puolestaan oli vielä osittaista epävarmuutta mukana, mikä näkyi siinä, että kertoi miettivänsä usein etukäteen, miten hoitaa jokin tilanne. Kaikki kokivat olevansa hyviä esimiehiä, pidettyjä, joustavia ja reiluja. Yksi halusi olla enemmän kaveri kuin pomo, mutta tarpeen tullen hänen sanansa olisi määräävä. Toinen koki hankalaksi tilanteet, missä joutuu selvittämään henkilöstöongelmia tai muita erityisiä tilanteita. Hän halusi niistä selviämiseen apuvälineitä. Kolmas koki esimiestyön muun työn lisänä kokonaisuudeksi, jota on vaikea aina hallita. Yksi kertoi todella paneutuneensa jo aiemminkin siihen, millainen esimies haluaisi olla.

Aiempaa esimieskoulutusta oli saanut kaksi. Heillä oli myös kokemusta coachaavasta koulutuksesta. Nämä esimiehet työskentelevät suurissa organisaatioissa. Yhdellä oli enemmän kokemuksen tuomaa tietoa eikä niinkään opiskeltua tietoa. Hänen taustansa oli yrittäjyydessä. Tapaamisissa painottuivat hieman eri asiat eri ihmisten kanssa. Yrittäjätaustainen kaipasi esimieskoulutusta ja toiset erityisesti coach-taitoihin paneutumista. Esimiesten toimialat vaikuttivat myös suuresti siihen, kuinka helposti esimerkiksi tehtäviä oli soveltaa omaan toimintaan.

Alku- ja loppuhaastattelujen vastauksia vertaillen esimiehet kertoivat oppineensa uutta prosessin myötä ja kokivat hyötynensä. Huomion arvoista on, että oma arvostelu oli

uuden tiedon myötä muuttunut kriittisemmäksi. Haastattelukysymysten muoto oli myös erilainen. Lopussa kaikki totesivat, että on vielä paljon opittavaa ja antoivat itselleen arvosanoja 3 ja 4. Arvosanaa 5 ei antanut kukaan loppuhaastattelussa. Alkuhaastattelussa arvosanat olivat samaa 3 ja 4 luokkaa.

Suullisesti kerrottuna hyöty oli lähinnä näkökulmien avartaminen, herätys tutustumaan omiin toimintatapoihin, rutiinien tarkasteluun ja stressiä aiheuttaviin asioihin. Yksi yhteinen piirre stressitekijöissä löytyi kahdelta. Ruokailu ja syöminen olivat epäsäännöllistä ja liian vähäistä eikä kenenkään nukkuminen ollut terveyden kannalta katsottuna riittävää. Kiire ja riittämättömyyden tunne olivat myös kaikille tuttuja tunteita. Tunne, että pitää ”revetä joka paikkaan yhtä aikaa”. Tehtävien ja asioiden delegoiminen muille oli kaikille toisinaan hankalaa. Erityisesti yhden kanssa keskustelimme siitä, kuinka vaikeaa on olla puuttumatta itse joka asiaa ja luottaa siihen, että joku muukin osaa. Halu pitää kaikki narut omissa käsissä oli huomattavaa kaikkien esimiesten kohdalla.

Viimeinen haastattelukysymys oli, että mikä on seuraava askel, jonka esimies aikoo ottaa coachaamisessa. Tässä kohtaa, jokainen pysähtyi hetkeksi miettimään. Yhdellä coaching-koulutus jatkuu työorganisaation puitteissa, yhden kohdalla prosessi jatkuu itsenäisesti omia toimintatapoja tarkastellen ja kolmas mietti tapoja jatkaa omaa koulutautumistaan.

8.5.1 SWID-analyysi tämän toimintatutkimuksen, coaching-prosessin ja oman suoriutumiseni toteutumisesta

Arvioin SWID-analyysin kautta onnistumista seuraavasti.

| VAHVUUDET | HEIKKOUEDET |
|--|--|
| Valittu metodi toimi ja oli selkeä rakenteeltaan. Esimiehet olivat halukkaita osallistumaan ja syntyi hyviä keskusteluja. Luottamus esimiesten kanssa syntyi. Aiheet olivat oikeita ja tarpeellisiksi todettuja myös esimiesten mielestä. Esimiehet löysivät uusia näkökulmia. | Aika koko prosessin läpikäymiseen olisi pitänyt olla pitempi. Tapaamisia olisi pitänyt olla enemmän ja pitemmillä aikaväleillä. Neliapilan eri osien vieminen tavoitteelliseen toimintaan jäi vähäiselle. Tutkimus painottui neliapilan sisältöön ja siihen kuuluvien aihealueiden ymmärtämiseen. |

| | |
|--|--|
| <p>Esimiehet saivat uusia ajatuksia rutiineista poikkeamiseen.</p> <p>Esimiehet saivat positiivisen kuvan coachaamisesta yleensä.</p> <p>Esimiehet lisäsivät itsetuntemustaan.</p> <p>Esimiehet oppivat näkemään alaisensa uudenlaisesta näkökulmasta.</p> <p>Esimiehet oppivat antamaan tilaa ja vastuuta alaisilleen.</p> <p>Esimiehet huomasivat voivansa delegoida enemmän, jotta ajankäyttö olisi parempaa.</p> <p>Opin itse todella paljon esimiestyöstä ja coachaamisesta.</p> | <p>Iso osa prosessista kului itsetuntemuksen kehittämiseen ja tutkimiseen, mutta oli selvästi tarpeen.</p> <p>Osa tehtävistä oli esimiesten mielestä vaikea toteuttaa.</p> <p>En kyennyt puhtaaseen coach-suoritukseen, jouduin välillä opettajan rooliin.</p> <p>Erittäin haastava aihe ei-ammattilaiselle coachaajalle.</p> <p>Materiaalia oli haastava käsitellä, koska perustui paljon omiin muistiinpanoihin, joita olisi pitänyt tehdä vielä enemmän.</p> |
| <p>PARANTAMISEHDOTUKSIA</p> | <p>MITÄ OLISI PITÄNYT TEHDÄ TOISIN?</p> |
| <p>Ainakin yksi tapaaminen vielä, jossa voisi kerrata asioita ja esimiehet olisivat ehtineet ottaa tekniikoita paremmin arkikäyttöön, jolloin palautetta tulisi enemmän.</p> <p>SWID-analyysien tärkeyttä tulisi korostaa enemmän, nyt kirjalliset vastaukset olivat lyhyitä tai niitä ei ollut.</p> <p>Koska SWID-analyysit olivat esimiesten osalta puutteellisia, jouduin itse tekemään niitä yhdessä esimiehen kanssa, mikä vei aikaa.</p> <p>Osa SWID-analyyseistä perustuu omiin muistiinpanoihini, koska esimies ei ollut kirjoittanut asiaa vaan kertoi suullisesti.</p> <p>Tehtävät hyvä tarkistaa, että sopivat esimiehen toimialaan ja ohjeistaa tarkemmin etukäteen.</p> <p>Älä luota ensikuulemaan, ensivaikutelma voi ollakin väärä. Kysy lisää tarkennuksia asiaan.</p> | <p>Ajankäytön kannalta olisi ollut parempi, jos kaikki tapaamiset olisi lyöty lukkoon heti alussa. Tapaamisaikojen järjestely olisi näin helpompaa.</p> <p>Tehdä vielä tarkempia muistiinpanoja.</p> <p>Mahdollisesti tehdä muutamia lisäkysymyksiä vielä prosessin jo loputtua. Työn kirjoitusvaiheessa tuli esiin asioita, joita olisi ollut hyvä vielä varmistaa. Olisi ollut tutkimuksen kannalta voinut lisätä vielä reliabiliteettia.</p> <p>Esimiesten olisi ollut hyvä tehdä SWID-analyysejä myös kokeilemistaan tekniikoista työpaikoillaan. Näitä ei kuitenkaan syntynyt, koska harjoittelua tuli liian vähän, jotta he olisivat kyenneet antamaan palautetta. Nyt tekniikat opeteltiin ja voin vain toivoa, että ajan myötä niistä tulee osa arkea ja että ne toimivat hyvin.</p> |

| | |
|---|--|
| Älä pidä liikaa kiinni etukäteen tehdystä ohjelmasta. | |
|---|--|

Kuvio 10. SWID-analyysi tutkimuksesta ja omasta suoriutumisestani

9 Johtopäätökset

9.1 Mallin käytettävyys

Yleisesti ottaen malli todettiin käyttökelpoiseksi ja hyväksi. Ohjelma sisälsi kattavasti coach-taitoihin sisältyviä asioita. Opas oli helppolukuinen ja itselleni helposti sisäistettävissä. Oppaassa oli kattavasti case-tapauksia esimerkeiksi ja paljon käytännönläheisiä tehtäviä, joista käytimme monia joko yhdessä läpikäymiseen tai esimiehet saivat kotitehtäviksi. Carlsson ja Forssell eivät missään kohta opastaan kerro, kuinka paljon aikaa asioiden sisäistämiseen ja läpikäymiseen tulisi varata aikaa. Tämä ehkä siksi, että kirja on tarkoitettu luettavaksi itseopiskeluna ja, että sieltä voi poimia itselle sopivia asioita kokeiltavaksi oman mielenkiinnon mukaan. Kirjan ohjeistuksista oli kuitenkin helppoa tehdä itselleni niin sanottua opetusmateriaalia. Asiat etenevät hyvässä, loogisessa järjestyksessä. Yksi esimiehistä totesi, että olisi ollut aivan erilaista vain lukea kirja itse kuin, että kirjan sisältö läpikäytiin yhdessä (Liite 4). Oppimisen kannalta vuorovaikutteinen tilanne koettiin selkeästi paremmaksi. Esimiehet eivät missään vaiheessa lukeneet kirjaa itse.

Carlssonin ja Forssellin metodi on tutkimukseni perusteella käyttökelpoinen käsikirja coachaukseen ja oppaaksi esimieskäyttöön. Opusta voi käyttää hyväksi kuka tahansa coachingista kiinnostunut, mutta sitä voi myös käyttää käsikirjana taitojen kasvattamiseksi. Metodi sisältää esimiestyöskentelyssä tarvittavia taitoja ja käytännönläheisiä tehtäviä taitojen harjoittamiseksi. Tämä on yksi hyvä keino niiden opettelemiseksi. Esimiehet odottivat selvästi prosessin alussa pääsevänsä nopeammin kiinni erilaisiin tekniikoihin. Opas kuitenkin lähtee liikkeelle itsensä tuntemisesta. Prosessin lopussa vasta ymmärtää, kuinka iso osa kehittymistä on itsetuntemuksen lisääntyminen. Ihminen lähtee helposti suoraa päätä toimimaan. Coach osaa ottaa huomioon omat tavoitteet, toisten näkemykset ja tavoitteet sekä luoda tilanteen jossa kaikki voittavat. Se vaatii itsetuntemusta, alaisten tuntemusta sekä työilmapiirin tuntemusta.

9.2 Aikataulut/tehtävät

Aikaa prosessien läpiviemiseksi esimiesten kanssa kului yhteensä neljä kuukautta. Oma valmistautuminen vei luonnollisesti paljon aikaa, samoin analysointi ja kirjoitustyö. Koko prosessista kertyi paljon materiaalia, jonka läpikäyminen oli välillä työlästä ja hidastakin. Alun perin oli ajatellut pitäväni 4-6 tapaamista ja alku- ja loppuhaastattelun. Olin myös ajatellut käyttäväni lopussa enemmän aikaa neliapila-mallin työstämiseen, mutta siihen ei aikataulu enää taipunut. Mitään oleellisesti tärkeää ei kuitenkaan mielestäni jäänyt Carlssonin ja Forssellin metodista mielestäni käymättä. Esimiehet osaavat nyt hyödyntää neliapila -mallia ja tietävät, mitä eri apilan osat tarkoittavat.

Aihekokonaisuudet ovat laajoja ja aikaa keskusteluihin pitää varata. Carlsson ja Forssell eivät ohjeista ajan käyttöä. Noin kaksi tuntia oli sopiva pituus yhdeksi tapaamiseksi. Siinä ajassa jaksoi keskittyä ja kuitenkin edetä sopivasti, jotta mielenkiinto säilyi koko ajan.

9.3 Organisaation läsnäolo

Yrityksen tai organisaation puuttuminen prosesseista oli mielenkiintoinen näkökulma. Jokainen esimies toi oman työpaikkansa mukaan keskusteluihin jatkuvasti ja peilasivat omia ajatuksiaan omiin työtehtäviinsä ja alaisiinsa. Oli huomattava, että jokainen kertoi luottamuksellisesti omasta työstään ja siellä kohdatuista arjen tilanteista. Avoin keskustelu mahdollisti sen, että pystyimme käyttämään useammassa coachingin osa-alueessa hyödyksi oikeita tapahtumia ja tilanteita. Esimiesten oli helppo yhdistää uutta opittua asiaa heti oikeaan käytäntöön. Jos organisaatiot tai niiden edustajia olisi ollut mukana prosessissa, uskon, että suora avoin keskustelu eri tilanteista olisi ollut pinnallisempaa. Yksi esimiehistä totesi, että ”työpaikan omissa koulutuksissa ei ole aikaa henkilökohtaiseen ohjaukseen, koska toimitaan yleensä ryhmänä. Lisäksi kukaan ei oikeasti kerro omia ajatuksiaan yhtä avoimesti kuin nyt voi. (Liite 3)” Tästä syystä uskon, että henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus on suurempi yksilöllisessä vuorovaikutustilanteessa kuin ryhmässä. Ryhmätaitojen kehittäminen voi vaatia ehkä useita osallistujia, mutta itsetuntemuksen kehittäminen välttämättä ei.

9.4 Itseopiskelu

Coaching ei sisältänyt oppikirjaa, materiaalia tai diaesityksiä, joita esimiehet olisivat voineet opiskella. Esimiehet pohtivat ja miettivät omaa käyttäytymistään erilaisten kotitehtävien kautta. Koska olin etukäteen sanonut, että ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia ja että en dokumentoi heidän vastauksiaan opinnäytteeseen, uskalsivat he vastata tehtäviin luottamuksellisesti. Itsenäinen asioiden pohtiminen on tunnetusti opettavaista. Jokaisen tapaamisen aluksi he täyttivät SWID-analyysin siitä, miten olivat kotitehtävän suorittaneet. Siinä he joutuivat itsearvioimaan, olivatko tehneet tehtävän kokonaisuudessaan vai kenties vain osittain ja miksi näin oli tapahtunut. Hetken päästä he huomasivat, kuinka sisäisiä esteitä löytyi heiltä itseltäänkin tekemättömien tehtävien selittelyssä tai kuten yhdessä kotitehtävässä, uteliaisuus ei ollut riittänyt kehittämään tarpeellista määrää erilaisia vaihtoehtoja viikkopalaverin pitämiseen. Pienellä ohjauksella ideoita lopulta tulikin. Kotitehtävien tekemiseen kulunut aika riippui selkeästi siitä, kuinka perusteellisesti he olivat halunneet asiaan perehtyä.

Itse jouduin paneutumaan ja itseopiskelemaan coachingia paljon. Jotta voin olla uskottava coach, oli minun ensin itse sisäistettävä koko metodi ja sen laaja sisältö. Tarkoituksena ei ollut toimia opettajana vaan keskustelukumppanina valmentavalla otteella. Valitsemani opas antoi kuitenkin itsevarmuutta ja riittävää ohjeistusta tapaamisten suorittamiseksi. Sain palautetta, että olin hyvä kuuntelemaan ja viemään tilannetta eteenpäin. Suunnan keskusteluille valitsi aina esimies. Huomattavaa oli, että vaikka kävin saman suunnittelemani ohjelman läpi jokaisen kanssa, oli toteutunut keskustelu ja pohtiminen jokaisen kanssa erilaista. Jokaisen oma tausta, näkemys, koulutus ja kokemus näkyivät mielipiteissä ja suuntien valinnassa. Opin itsekin paljon prosessin kuluessa.

9.5 Hyödyt osallistumisesta

Jokainen esimies koki hyötynensä osallistumisestaan. Yksi koki, että ”sai aihetta miettiä omia rutinoituneita tapoja (Liite 3)”. Toisen mielestä ”oli kehittävää huomata, että juuri noinhan minäkin teen (Liite 4)” ja näin löytää kehittämisen kohteita itsessään. Yksi esimies totesi, että ”en olekaan ajatellut sitä, miltä oma kiire näyttää ulospäin ja millaisia vaikutuksia sillä on muihin (Liite 4)”. Näkökulman laajentamistehtävissä olin huomautuksiani oivaltavia ajatuksia jokaisessa esimiehessä. Kaikki ei välttämättä ollut uutta asiaa, mutta erilaisten case-tehtävien avulla tuli yhdessä koettua, kuinka asiat näyttävät erilaisilta eri näkökulmista katsottuna. Erityisesti roolitehtävä oli jäänyt esimiehille mieleen.

Itsetuntemus ei suoranaisesti lisääntynyt kenelläkään, mutta vahvisti omaa jo olemassa olevaa näkemystä.

Yhdessä tehdyt tehtävät olivat selvästi haasteellisia ja aluksi olin huomaavinani jännittyneisyyttä. Joissakin tehtävissä esimies saattoi selvästi joutua hieman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Lievä ärtymys tai huumorin tuominen mukaan näkyi selvästi. Toisaalta oli huomattava myös tyytyväisyys itseän, kun kykeni suorittamaan tehtävän. Lopulta tehtävät olivatkin olleet hauskoja ja mielenkiintoisia. Projektiin osallistuminen saattoi myös opettaa heittäytymään ja laittamaan itsensä likoon. ”Minähän osasinkin!”

Tekniikoista jokainen mainitsi erityisesti kysymysten esittämisen ja kuuntelemisen tärkeyden. Yksi esimies kertoi jo työssään keskittyneensä kuuntelemaan loppuun ja tarkemmin, ennen kuin vastaa itse. Toinen kertoi ottaneensa uusia palaverikäytäntöjä ja kehityskeskusteluun lisää aiheita. Alaisten osallistaminen ja suuremman vastuun antaminen kuuluivat kahden vastauksista. Lyhyen ajan sisällä he ovat jo ottaneet uusia asioita arkikäytäntöön. Yksi koki saaneensa välineitä työhönsä, yhden mielestä omaa roolia esimiehenä tuli tarkasteltua uusistakin näkökulmista. Tämä oli mielestäni hyvä tulos näin lyhyelle projektille. Uran etenemiseen ei kukaan uskonut saaneensa suoranaista apua, mutta kaikki uuden oppiminen koettiin hyödylliseksi. Näkemys siitä, mitä coaching on, muuttui kaikilla. Eräs totesi, että ”hieno trendikäs termi tarkoittaakin aika pitkälti vuorovaikutustaitoja, joissa kuka tahansa voi opetella paremmaksi (Liite 4)” Siinä kiteytyi mielestäni koko coaching idea.

9.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Toimintatutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti perustuivat haastatteluista saamiini tietoihin. Kysymysten asettelu oli tärkeässä roolissa ja vaikka kysymykset olivat etukäteen laadittuja, pidin tärkeänä esittää lisäkysymyksiä tilanteen mukaan selvittääkseni vastausta syvällisemmin. Alkuhaastattelut olivat tärkeitä lähtötilanteen kartoittamiseksi, siksi oli tärkeää saada riittävästi tietoa. Haastattelut olivat rentoa ja keskustelevia sävyiltään. Tämä kertoo mielestäni siitä, että esimies halusi vastata pohtimalla asioita oikeasti eikä vain vastaamalla jotain nopeasti. Lähtötilanteen hyvä kartoitus auttoi prosessin etenemisessä ja antoi suuntaa siitä, mitä asioita esimies haluaisi oppia ja kehittää tai mistä oli jo entuudestaan kokemusta. Loppuhaastattelut sujuivat lyhyemmässä ajassa ja vähemmällä keskustelulla.

SWID-analyysit olivat tärkeitä esimiesten itsensä johtamisen oppimisen kannalta sekä itsearvioinnin kannalta. Jos prosessi olisi vielä jatkunut ja kestänyt useampia tapaamisia olisi SWID-analyysien rooli ollut vielä merkittävämpi. Analyysihin oli kirjoitettu hyvin lyhyitä vastauksia. Mutta keskustelun myötä sain paremmin lisätietoa ja kirjasin sitä sitten omiin muistiinpanoihini. Jos osallistujia olisi ollut enemmän analyysien rooli olisi ollut todella tärkeä tiedon keräämisessä. Kolmen esimiehen kanssa pystyin itse muistamaan ja kirjoittamaan muistiin asioita lomakkeiden tueksi.

Oma roolini oli merkittävä tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirre on monimuotoisuus ja tutkimuksen eteneminen sen mukaan, mitä tietoa kertyy. Syklisyys ja jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa. Oma valmentajan roolini vaati jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Jokaisen tapaamisen jälkeen arvioin omaa onnistumistani ja pyrin parantamaan sitä seuraavassa tapaamisessa. Omaksuin coachin roolin paremmin mitä pitemmälle prosessi eteni. Alussa jouduin keskittymään rooliini enemmän kuin lopussa. Tämä saattoi näkyä olemuksessani, vaikka esimiehet eivät siitä mitään maininneet. Pyrin keskustelemaan yhteiseen tekemiseen ja mahdollisimman vähän tein samaan aikaan muistiinpanoja. Halusin viestittää sillä, että esimiehen sanoma asia oli tärkeää ja, että coaching perustuu valmennettavan mielentilan mukaiseen toimintaan ja kuuntelemiseen. Muutamia kertoja huomasin eksyväni opettajan rooliin hetkellisesti. Tämä tapahtui ensimmäisessä tapaamisessa jokaisen kanssa, kun pohdimme esimiehen tehtäviä ja vastuita. Esimiesten näkemys omista tehtävistään oli yllättävän suppea. Kulutimme aikaa miettimällä, mitä kaikkea rooliin kuuluu. Jokainen esimies yllättäytyi tehtävien määrästä, mikä oli omasta mielestäni yllättävä havainto. Esimiehillä oli kuitenkin useiden vuosien kokemusta esimiestyöstä. Tämä tieto lähtökohtana auttoi avaamaan työn monipuolisuutta, haastavuutta ja myös mahdollisuuksia.

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjoittamalla auki. Teemat olivat tutkimusongelmaani ja tutkimuskysymykseen liittyviä asioita. SWID-analyysit dokumentoin, mutta esimiesten kotitehtävien vastauksia en esittele. Ne olivat vain heidän omaan käyttöönsä tarkoitettuja. Jokaisen tapaamisen jälkeen kirjoitin päiväkirjaani tapahtumien kulkua ja muita tärkeitä huomioita. Ne autoivat seuraavan tapaamisen toteuttamisessa. Tutkimuksen dokumentointi ja seuranta olivat tärkeitä, että voidaan jälkikäteen selvittää mitä tosi asiassa tapahtui ja milloin. Koska tapaamisia ei nauhoitettu, on tieto tapahtumista todentavissa vain omista muistiinpanoistani. Oman syklisen kehittymisen todentaminen

puolestaan perustuu täysin siihen, miten itse koin asian. Laajempaa tutkimusta tehtäessä tämä olisi otettava paremmin huomioon. Omat havainnoinnit riittivät juuri ja juuri kolmen esimiehen tarkasteluun. Suurempi määrä olisi vaatinut vielä tarkempaa näyttöä.

Tutkimusta ei voida toistaa ja saada samoja tietoja uudelleen, sillä tilanteet ja ihmiset vaikuttavat paljon, tehden jokaisesta erityisen tapahtuman. Esimiesten kokemuksia ja saatuja tuloksia ei myöskään voi verrata keskenään, niiden erilaisten taustojen, kokemushistorian ja itsetuntemuksen takia. Tässä tutkimuksessa seurattiin, onko mahdollista kehittää esimiestaitoja coachingin avulla ja onko valitsemani metodi siihen kykenevä. Vastaukseni on, että jokaisen omaa tietämystä voidaan lisätä tällä metodilla. Osallistujan omasta kiinnostuksesta ja halusta työstää asioita riippuu kehittymisen määrä. Kaksi kolmesta esimiehestä oli aiemminkin osallistunut coaching-koulutukseen työpaikallaan, mutta saivat silti tästä osallistumisesta uutta näkemystä tai ainakin vahvistusta entiseen.

9.7 Kehitysideoita

Tutkimuksen valideettia ja reliabiliteettia parantaakseen tulisi harkita myös tapaamisten nauhoittamista. Muistiinpanojen kirjoittaminen kesken coachingin on häiritsevää, mutta jälkikäteen ei voi muistaa kaikkea tutkimuksen kannalta ehkä merkittävääkin asiaa. On mahdollista, että muistiinpanot ovat vajaita, mikä aiheuttaa analysointivaiheessa vaikeuksia asioiden todentamisessa. Syklisen kehittymisen kaari on vaikea näyttää toteen, mikäli päiväkirjat tai muistiinpanot olisivat vähäisiä. Toisaalta nauhojen litterointityö olisi ollut suuri, kun tapaamisia olisi useita jokaisen esimiehen kanssa.

Esimies B:n kanssa haastattelut olivat omia tapaamiskertojaan, mikä osoittautui paremmaksi vaihtoehdoksi. Kahden muun esimiehen kanssa suoritimme kaksikin osiota samalla kertaa. Se helpotti aikataulutusta, mutta oppimisen kannalta ei ollut paras mahdollinen tapa toimia.

Lisäksi oppimisen kannalta voisi olla hyväksi, jos jonkin ajan päästä prosessin loputtua tapaisin vielä kerran esimiehiä. Kertaus voisi olla hyväksi ja siihen mennessä esimiehet olisivat ehtineet kokeilla arjessaan riittävästi oppimiaan ja oivaltamiaan asioita. Silloin heillä olisi enemmän mielipidettä ja kerrottavaa siitä, mikä toimii ja mikä tuntui haastavalta. Saisin myös tietoa, ovatko he sisäistäneet ja ottaneet jatkuvaan käyttöön erilaisia tekniikoita ja välineitä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tietää, miten esimiesten mahdollisesti muuttuneet tavat ovat vaikuttaneet alaisiin ja työympäristöön.

Lähteet

Anttila Anne 2014. Paremman työn jäljillä, voidaanko valmennuksen avulla lisätä työssä viihtymistä, työn voimavarojen tunnistamista sekä työmotivaatiota ja työhön sitoutumista? Opinnäytetyö. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201505191240> luettu 14.9.2016

Basten Oscar 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011110914378>

Carlsson Maria ja Forssell Christina 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. WS Bookwell, Porvoo

Carlsson Maria ja Forssell Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy.

Carlsson Maria ja Forssell Christina 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy.

Gjerde Susann 2013. Coaching, vad varför hur. Studentlitteratur AB, Lund. Pozkal, Poland

Hotulainen Pirta ja Hotulainen Risto 2016.

Tutkijan ääni on juttusarja, jossa tutkijat kertovat omasta tutkimuksestaan. Artikkelin on tuottanut Uutistamo yhteistyössä Helsingin yliopiston kanssa.

<https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/ihminen-on-ikuinen-oppija> luettu 8.10.2016

ICF International Coach Federation

<http://www.icffinland.fi/tietopankki/> luettu 8.10.2016

Juholin Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell, Porvoo

Juuti Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.

Juuti Pauli ja Vuorela Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Bookwell Oy, Juva

Järvinen Kirsi 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum, Helsinki

Kananen Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän yliopistopaino

Kananen Jorma 2015, Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kuusela Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima. Helsinki

Liukkonen Jarmo, Jaakkola Timo ja Suvanto Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy, Jyvässeudun Paino Oy

Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen Henriikki ja Kietäväinen Timo 2009. Henkinen johtajuus. Kirjapaja. Helsinki

Nevgi, Anne, Lindblom-Ylänne Sari ja Levander Lena. 2009. Tieteenalakohtaiset erot opetuksellisissa lähestymistavoissa. Peda-forum – yliopistopedagoginen aikakausjulkaisu – Journal of Teaching and Learning in Higher Education. (Published in Finnish), 16 (2), 6-15.

Ollila Maija-Riitta, 2010. Johtajan parempi elämä. WSOYPro Helsinki

Otala Leenamaija 2008. Osamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro

Patel, R., Davidson, B., 2012. Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Studentlitteratur AB, Lund

Pentikäinen Markku 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. Johda kohti tavoitetta. WSOYpro, Juva

Personal Business Model Canvas. BusinessModelYou.com luettu 13.10.2016

Ristikangas Marjo-Riitta ja Grunbaum Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum, Helsinki

Rock David 2006. Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work. HarperCollins Publishers, New York

Rock David 2009. Your brain at work. Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. HarperBusiness

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. ja Paavilainen, E., 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYpro Oy

Sallila Pekka 2003. Elämänlaajuinen oppiminen ja aikuiskasvatus. Aikuiskasvatuksen 44.vuosikirja, Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Dark Oy, Vantaa

Salmimies Raija ja Ruutu Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Alma Talent

Sama tehtävä kaikille. Kuva 1. Google kuvahaku

https://www.google.fi/search?hl=fi&tbm=isch&source=hp&biw=1366&bih=652&q=sama+teht%C3%A4v%C3%A4+kaikille&oq=sama+teht%C3%A4v%C3%A4+kai- kille&gs_l=img.12...2562.8308.0.10258.25.23.1.0.0.0.225.2340.4j12j2.18.0....0...1.1.64. img..6.6.849...0j0i30k1j0i19k1j0i30i19k1j0i5i30i19k1j0i5i10i30i19k1j0i8i30k1.Qgn- CITfsHqg#imgsrc=F5GYkLwLFSgnIM: Luettu 2.9.2017

Sydänmaanlakka Pentti 2016. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki.

https://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki?field_mehilainen_area_filter=134 luettu 8.10.2016

Työterveyslaitos ja kirjoittajat Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni, Kuokkanen Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki

Työterveyslaitos 20.1.2016 Johtaminen ja esimiestyö.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx
luettu 14.9.2016

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa - uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen Infor Oy, Vantaa.

Coach ohjelma

Ohjelmaan on kerätty Carlssonin ja Forssellin kirjoista materiaalia, mikä käytiin läpi esimiesten kanssa coach-tapaamisissa. Huomioitavaa on, että materiaali on toiminut vain omana muistionani, jotta samat asiat tuli tehtyä kaikkien esimiesten kanssa. Teksti ei ole kielipollisesti tarkistettua.

COACH 1

Esimiehen tehtävät:

- 1 Tehdä alaiset tietoisiksi organisaation tavoitteista ja miten jokaisen oma työpanos siihen vaikuttaa, Henkilökohtaisten tavoitteiden on oltava selkeitä, mitattavia, ylätason tavoitteista johdettuja ja realistisia
- 2 Yhteistyössä tiimin kanssa etsitään epäselvyydet, analysoidaan ja korjataan tilanne
- 3 Tavoitteiden seuranta on oltava päivittäistä ja mittarit kunnossa, jotta virheliikkeet voidaan huomata ajoissa ja tarttua niihin heti.
- 4 Yhteisö ja tiimi koostuvat yksilöistä. Eri ikäiset, eri sukupuolta olevat, eri koulutustaustat, eri kokemustaustat, eri terveyden- ja toimintakyvyn tilat, eri motivaatio- ja sitoutumistasot vaikuttavat siihen, miten työn kokee ja jopa siihen, miten siitä suoriutuu.
- 5 Esimies kohtaa alaisiaan esimerkiksi seuraavissa johtamisen ja viestinnän tilanteissa: rekrytointi ja työhöntulo, perehdyttäminen, tavoite- ja tuloskeskustelut, ura- ja koulutussuunnittelu, päivittäinen keskustelu ja työviestintä, oman yksikön palaverit
- 6 Innostava esimies osaa puhua ryhmänsä kanssa samaa kieltä, tulkita monimutkaisia asioita selkokielelle, antaa rehellistä palautetta, mahdollistaa keskustelun ja antaa aikaa sisäistää asioita.
- 7 Leader -johtaja johtaa omalla esimerkillään ja esittää selkeitä tavoitekuvia ja suunnitelmia. Tiimityöskentely tyypillistä. Manager organisoi tehtävät tehokkaiksi prosesseiksi ja jakaa vastuut ja roolit. Coach tulee jokaisen työntekijän omaa tapaa saavuttaa yhdessä sovitut tavoitteet.
Jokaisella roolilla on tilanteensa ja tarpeensa.
- 8 Esimieskin on yksilö ja näistä rooleista tulisi muodostua itselle sopiva kokonaisuus ja tapa toimia.
- 9 Vaikeita asioita ovat jatkuvat muutokset, irtisanomiset, lomautukset, siirtymiset yksiköistä tai jopa toiselle paikkakunnalle
- 10 Jatkuvasti stressaava ilmapiiri ja paljon epävarmuutta, johtaa se usein entistä enemmän ristiriitatilanteisiin ja riitoihin

- 11 Haastavissa tilanteissa valmentava coach -rooli saattaa olla oikea tapa lähestyä asiaa
- 12 Turhautuminen ja uupuminen, aiheuttavat paljon mielipahaa, mutta myös kuormitusta yhteisöihin ja tiimeihin.
- 13 Esimiesvastuun ja valmentavan otteen yhdistäminen on ei ole helppoa

Erinomainen coachaava esimies? Anna paperi ja pyydä kirjoittamaan minuutissa-kahdessa, millainen on erinomainen esimies? Älä neuvo. Näytä poissaolevalta ja tylsältä. Haukottelu, sano lähettäväsi tekstari sillä välin. Seuraa kuinka vaikeaa on aloittaa. Pyydä kääntämään lappu toisin päin ja aloittamaan alusta. Sen jälkeen ohjeista eri osa-alueista, millainen erinomainen coachaava esimies on.

”Tyytyväinen, henkisesti kehittyvä sekä itsenäiseen ja vastuulliseen toimintaan kykenevä yksilö on myös tuottava ja luotettava esimies”

saa ihmiset kokemaan ja oivaltamaan työn merkityksen ja tarkoituksen

Hyvä vuorovaikutussuhteen luomiseen tarvitaan kiinnostumista, kysymistä, innostamista ja erityisesti kuuntelemista.

Valmentava, coach, esimies kuuntelee lisäämättä itse tarinaan mitään.

Hyvä esimies haastaa ryhmänsä ja itsensä kyselemällä.

Kysymykset herättävät tiimin motivaation ja tunteet paljon tehokkaammin kuin oikeat vastaukset

jos esimies on itse innostunut. Positiivisuus tarttuu

Onnistumisen tunne, positiivinen palaute ja kannustava ilmapiiri luovat tunteen, jossa ei tarvitse tuntea itseään uhatuksi ja pelätä kiukunpurkauksia, vaan ”voi vapauttaa ajattelun ja toiminnan uteliaaseen ja tutkivaan työtapaan”

luo edellytyksiä luovuudelle, antaa tilaa ja aikaa kasvaa

alaisen kehittymisen huomaamisessa

Kuunteleminen ja yhteyden saaminen osapuoliin on ensisijaista. Coachingiin liittyy vahvasti myös itsehillintä. Se voi olla yksinkertaisuudessaan todella haastavaa esimiehelle. Jokaisella on omat arvot, mielipiteet ja halu määrätä keskustelun suunta, mutta coaching-keskustelussa tärkeää on toisen kunnioittaminen, ei neuvominen. Yleensä tilanteet rauhoittuvat, kun ihmiset ymmärtävät tulleen kuulluiksi.

Keskustele sen jälkeen kuinka vaikeaa oli tehdä ilman ohjeistusta. Jos esimies toimii näin? Motivoiko?

Coaching

ICF:n (International Coach Federation) määritelmän mukaan ”coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen” (icf.fi, 2016)

Johtaminen on muuttunut sukupolvesta toiseen. Perinteinen autoritäärinen käskyttäjä on muuttunut delegoivaksi tiiminvetäjäksi ja nyt pyritään valmentavaan rooliin, jossa korostuvat arvostaminen, persoona ja yhdessä tekeminen. Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii verkottumista ja yhteistyötä. Valmentava esimiestyö eroaa aiemmista johtamista-voista sillä, että esimies kehittää itseään sekä tiimiään (Ristikangas & Grunbaum 2014, 19). Coaching terminä on tullut Suomessa vähitellen tutuksi vuoden 2004 jälkeen, jolloin Suomen Coaching -yhdistys perustettiin. Amerikassa 1990-luvun alussa alkanut trendi on vakiinnuttanut asemansa. Viime vuosina Suomessa on alettu pitää coachaamista oikeana henkilöstönkehitysmenetelmänä. (Carlsson & Forssell 2008, 28-30) Coachin roolissa esimiehen tavoitteena tulisi olla jokaisen tiiminjäsenen valmentaminen omien vahvuuksien löytämiseksi. Tämä onnistuu kuuntelemalla, kysymällä ja olemalla läsnä. Coachaamista ei voi useinkaan erottaa erilliseksi tapahtumaksi, valmennussessioksi, vaan se on **tapa toimia, asenne johtamisessa** (Ristikangas & Grunbaum 2014, 28)

Organisaatiokulttuurit muuttuvat hitaasti ja mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän kuluu aikaa ajatuksen ja toimintatavan muutokseen. On edelleen yrityksiä, joissa toimitaan hyvin autoritäärisesti johtamalla ylhäältä alaspäin. Ihmiset sen sijaan ovat jo mieltäneet toisaalta yksilöllisyyden arvostamisen ja toisaalta verkottumisen tarpeen. Tästä kertoo esimerkiksi sosiaalisen median yleinen käyttö. Esimiehillä voi olla vaikeuksia löytää oma roolinsa esimiehenä, etenkin jos organisaatiokulttuuri ei vielä tue coachaavaa eli valmentavaa johtamismallia. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan ihmistä arvostavaa, oppimiskykyyn uskovaa ja potentiaalın löytämistä tukevaa tapaa toimia vuorovaikutuksessa esimies-alais -suhteessa.

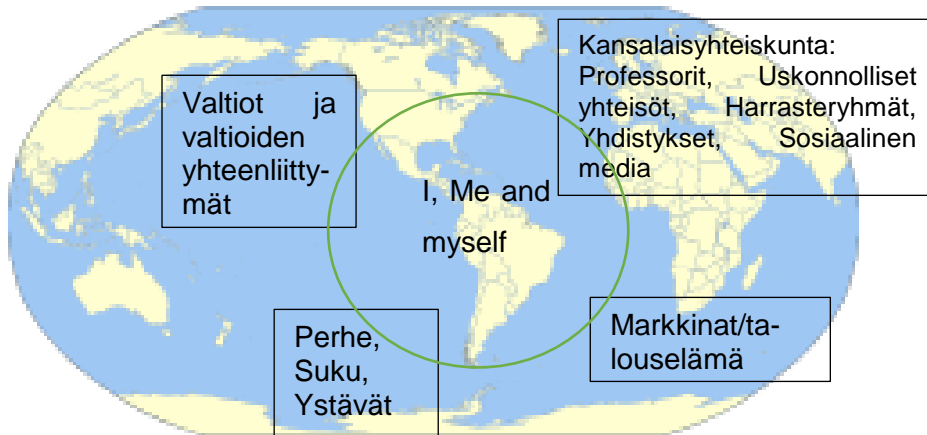
ITSENSÄ JOHTAMINEN

Filosofian tohtori Pentti Sydämaanlakkan mielestä tulisi kehittää johtamismalleja tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin pohjalta. Kaiken perustana on hyvä itsensä johtaminen. Omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisen myötä pystyy pitämään huolta hyvinvoinnistaan ja asettamaan rajat omalle työlleen (Sydämaanlakka 2016)

Johtaminen ei ole vain esimiehille kuuluva asia, vaan jokainen on itse vastuussa oman roolinsa puitteissa tiimin tai työyhteisön mielekkyyden johtamisesta. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja vastuunkantoon (Järvinen 2014, 133 – 135) Kokenut johdon valmentaja Kati Järvinen kiteyttää asian kirjassaan Työn mielekkyyden johtaminen seuraavasti: *”Anna jokaiselle valta järjestää työnsä parhaalla mahdollisella tavalla siten, että hän kantaa vastuun oman ja ympäristönsä työn tuloksista.”* (Järvinen 2014, 11)

Filosofi, valtiotieteiden tohtori Maija-Riitta Ollila toteaa, että ihminen kaatuu aina heikolle puolelleen eli vahvuuksien sijaan tulisikin etsiä ja parantaa omia heikkouksia. Tämä vaatii selkeää heikkouksien tunnistamista. Ollilan mukaan johtajan tulee nykyään olla moniosaaja, yhden asian asiantuntijuus ei riitä mihinkään. Liiketoiminnan tuloskaan ei synny yhden asian hallitsemisesta. (Ollila 2010, 18 – 21) Ennen sanottiin, että raha tuo hyvinvointia. Nyt työpaikoille halutaan hyvinvoiva henkilökunta, jotta voidaan tehdä rahaa. (Ollila 2010, 23)

Ihminen on aina suhteessa johonkin toiseen, ihmiseen tai ympäristöön, systeemiin. Ollila esittelee maapallon, joka koostuu ihmisen eri identiteetin aineksista. Alla olevassa kuvassa 5 ihmisen maailma koostuu kehyksistä, jotka vaikuttavat ihmisen identiteettiin, arvomaailmaa ja näkökulmiin. Kaikista näistä Ollilan kutsumista laumoista omaksutaan joitakin arvoja osaksi persoonallisuutta. (Ollila 2010, 32) Kansalaisyhteiskunta, markkinat, perhe ja valtiot joissa toimitaan vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä ihminen kulloinkin tekee. Oman ajatusmaailman tutkiminen auttaa ymmärtämään myös muiden ajatuksia. Jokaisella on itseän vaikuttavia laumoja ja kehyksiä, mitkä vaikuttavat eri konteksteissa eri tavoin. Näkökulmien löytäminen ja ymmärtäminen ovat tärkeää itsensä kehittämisen kannalta, mutta myös työväline ympärillä olevia ihmisiä ymmärtämiseen ja heidän toimintansa kehittämiseen.



Identiteetin erilaiset ainekset (mukaillen Ollila 2010, 32)

Pyydä muistelemaan jotain tilannetta esim. jossa lapset on juuri syntynyt ja univelkaa on paljon. Lapsi sairastuu ja olet huolissasi. Miten väsymys ja huoli vaikuttaa olemukseesi? Keskittymiseesi työssä?

Voi vaikuttaa negatiivisesti. Vaikka olet paikalla, et ole läsnä. Eri elämänaalueet vaikuttavat, positiivisesti ja negatiivisesti. työ, vapaa-aika, perhe, ystävät, terveys, hyvinvointi, henkinen kehittyminen, fyysinen ympäristö, taloudellinen tilanne. Pitäisi olla tasapainossa.

Pyydä miettimään tilanne, jossa jokin edellä mainittu on vaikuttanut alaisesi käytökseen? Miten ratkesi? Keskustelu yksityisasioista, tunnetiloista, saattaa purkaa ongelmaa. Jopa loma voi auttaa, jotta voi taas keskittyä työhön.

Kotitehtävä: piirrä coaching ympyrä

Coach 2

SWID analyysin tekeminen ja kotitehtävästä keskustelu

jos esimies on oivaltanut jotain, kysy miten hän aikoo viedä sen tiedon käytäntöön?

miksi ei vie käytäntöön?

miksi hankalaa?

millaisia tunnetiloja huomasit tehtävää tehdessäsi?

tee lisäkysymyksiä kunnes saat irti miten tehtävä oli suoritettu, tuleeko sit kun, mut kun, selittelyä ym

Kerrataan coaching prosessin malli.

Näkökulman laajentaminen

Teht 1. Jos mahdollista ota edellinen tehtävä esimerkiksi tai jokin muu esimiehelle haastava työtilanne.

Katsokaa sitä eri näkökulmista. kysy avartavia kysymyksiä ja kyseenalaista vastaukset. On vaikea olla luova, ellei avaudu. Useimmiten käyttäydymme varman päälle, ettei putoa tai satuta. Pysytään rutiineissa, ettei kaaduta. Käytetään usein sanoja pakko, pitäisi. Näkökulma on rajoittunut, jos käyttää sanontoja "mutta muuta vaihtoehtoa ei ole", "näin on vaan pakko tehdä" Entä jos pakkoa ei olisikaan, mitä sitten löytyisi?

Miten työkaverisi/asiakkaasi/esimiehesi/ isoäitisi/lapsesi toimisi tässä tilanteessa? Nouse ylös ja esitä kutakin vuorollaan. Valitse sitten itseäsi miellyttävin vaihtoehto ja laadi toimintasuunnitelma sen pohjalta.

Teht. 2 Mieti jokin henkilökohtainen unelma, Tee sille näkökulmat esimies/isoäiti/lapsi/ystävä/naapuri. Miksi itse olet luovuttanut? Miksi nyt olisi jo liian myöhäistä?

Sisäisten esteiden voittaminen

Mitä suurempi projekti, sitä suurempi vastarinta. Yksi coachingin päätehtävistä on auttaa ylittämään sisäiset esteet. Mikäli suurimmat tavoitteet eivät herätä hieman pelonsekaisia tunteita, saattaa olla, ettei rima ole tarpeeksi korkealla. Esteitä voivat olla aina myös raha, aika tai esimerkiksi kriittisesti suhtautuva esimies. Oivaltavassa coachingissa keskitytään olosuhteiden muuttamiseen muuttamalla sitä, mikä on omassa vaikutusvallassa. Useimmiten kuin uskomme, tavoitteen toteutuminen ei riipu ulkoisista olosuhteista vaan omista sisäisistä esteistämme.

Esteet pitää tiedostaa, jotta niiden yli voi mennä. Useimmiten rajoittavia tekijöitä ovat uskomukset ja itseluottamuksen puute. voimmeko? osaammeko? Uskomukset ovat kertyneet pikku hiljaa ympäristöstämme, kavereilta, koulusta, yhteiskunnasta jne. On haastavaa pysähtyä ja katsoa mikä on ympärillä muuttunut, pitäisikö mielipidekin muuttua.

Rajoittavia uskomuksia: Kysy onko esimies samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa. Sen jälkeen tee kysymyksiä.

Työn kuuluu olla raskasta.

Ihmiset ovat luonnostaan laiskoja.

Tässä organisaatiossa tehdään muutoksia vain muutosten takia.

En ole ansainnut tätä menestystä.

Minulla ei ole matikkapäätä.

En ole luova.

En saa epäonnistua.

Tiimiläisiä pitää aina potkia eteenpäin, jotta jotain tapahtuu.

Kaisa ei osaa johtaa kokouksia – hän ei ole hyvä johtaja.

Lapseni eivät pärjää yksin.

Kysymyksiä edellisiin:

Mitä todisteita sinulla on siitä? Mitä sinulle ”maksaa”, että pidät kiinni tästä uskomuksesta?

Mitkä vahvuutesi ovat jääneet piiloon tämän uskomuksen takia?

Mikä pidättelee sinua päästämästä irti tästä uskomuksesta?

Mikä/kuka on sisäinen lannistajasi? Mitä tapahtuisi, jos ottaisit ensimmäisen askeleen?

Mikä on pahin mitä voisi tapahtua? Entä sitten?

ITSENSÄ HARHAUTTAMINEN

Mieli kehittää tehokkaita harhautuskeinoja ikäviä tunteita ja ajatuksia vastaan. Puolustusmekanismeja.

Tehtävänä on suojata omanarvontunnetta, minäkuva. Usein emme ole tietoisia harhautuskeinoista.

Sijaistekeminen -Siivotaan kun pitäisi lukea kokeeseen

Huumori-Yritetään vähentää tilanteen arvoa. ”Tulipas taas mokattua – niin kuin aina”
Miten niin aina?

Ylisuorittaminen-Jää ylitöihin välttääkseen kotiongelmia. Panostaa työssä vain yhteen helppoon asiaan välttääkseen uuden oppimista.

Kieltäminen- Kielletään ongelman olemassaolo. Vähätellä tilannetta.

Järkeistäminen- Vakuuttava selittely, uskoo itse vakuuttelujaan. Keksii aina uusia järkeviä selityksiä.

Syyttely- syiden syyttäminen ympäristölle, tai ottaa kaikki syyt niskoilleen. Ei johda aktiiviseen vastuunottoon vaan passiiviseen alistuneisuuteen.

Välttely- välttelee epämieluisia aiheita tai ei vie sitä eteenpäin. Vaihtaa aiheita, jättää tekemättä.

Kotitehtävä

Pysähdy ja mieti rehellisesti omia työntekijöitäsi/alaisiasi; näetkö heidät yksilöinä, joilla on laaja potentiaali ja joille saattaa vielä aueta loistava tulevaisuus toisessakin firmassa? Vai näetkö heidät ennemmin jokseenkin laiskoina työläisinä, jotka hyvin usein ajattelevat omaa etuaan ennen organisaation tai tiimin parasta?

Coach 3

SWID -analyysi

Toiminta ja tiedostaminen

Oivaltavan coachingin tärkeä tarkoitus on kuitenkin myös kartuttaa valmennettavan itse-tuntemusta ja edistää tämän tietoisuutta omista toimintatavoista ja valintamahdollisuuksista.

-hyödyllinen itsetutkiskelun väline

-oivalluksen jälkeinen toimintavaihe tarkoittaa aina jonkin uuden oppimista.

Coachin mielentila

s.118 dialogiesimerkki

Kysy esimieheltä esimerkkejä vastaavista tilanteista ja miten yleensä itse kokee toimivansa.

Tunnetila ja elekieli

Joskus ventovieras tuntuu tutulta ja tulee tunne, että luottaa ja voi puhua. Mistä johtuu? Johtuu todennäköisesti elekielestä. Ihminen tuntee olevansa turvassa ja ymmärretyksi. Puhutaan ihmisten välisestä kemiasta. Jotkut ovat luonnostan taitavampia, mutta taito voi myös kehittää. Tietämättämme lähetämme erilaisia viestejä kehollamme ja äänensävyllämme.

Esimerkiksi statusta halutaan viestiä: ilmeet. tapoja olla ja liikkua.

Esimiehen/johtajan oletetaan käyttävän korkeaa statusilmaisua.

Korkea statusilmaisuus = tilan ottaminen pöydän ääressä, järeän äänensävyn käyttämistä.

Matala statusilmaisuus= nopeatempoinen, hermostunut puhe, nöyrä elekieli

Jos tavoitteena on motivoida toista, ei korkea status välttämättä ole paras. Jos tarkoitus on näyttää, että arvostaa ja kuuntelee alaista, on tarkoituksenmukaista laskea statusa-soa. On vaikea näyttää arvostusta, jos samaan aikaan itse hakee arvostusta omalle pätevyydelleen. Tällöin myös kuuntelu, vastaanottaminen ja uuden oppiminen on vaikeaa. Opettele puhumaan samaa kieltä. Jos alainen käyttää sanaa lipsua, kysy mitä tarkoitat lipsumisella. Sanomalla saman sanan osoitat kiinnostuksesi.

Millainen rytmi toisella on, puhuuko nopeasti vai hitaasti. Saatat olla nopearytmisempi kuin alaisesi, jos jo ennen lauseen loppua pyrit lopettamaan lausetta ennen alaista. Voi olla turhauttavaa.

Oletko nopea vai hidasrytmisen? Entä alaisesi? Coaching sessio on alaisesi mielentila, ei sinun.

Jotta oivaltava coaching olisi mahdollisimman tehokasta, on omat värittyneet silmälasit poistettava. Itsehillintää! Ellemme ole tietoisia omista henkilökohtaisista perusolettamuk-
sistamme, emme myöskään välttämättä huomaa, viestiä, mikä estää meitä kuulemasta
ydinviestiä ja rajoittaa alaisen oivalluksen syntymistä.

s. 126 Dialogikeskustelu

Uteliaisuus

-muista piirtävä lapsi tarina

Tekniikat

Perustuu psykologiaan. Voivat olla myös esim aivoriihi, mind map

Voimallisia kysymyksiä

-Tärkein tekniikka coachingissa. Ei voi vastata vain kyllä tai ei. Ei saisi johdatella. Eivät
kyseenalaista tai tuomitse, eli eivät ala miksi tai minkä vuoksi. Ovat yllättäviä ja siksi on
pakko paneutua kysymykseen löytääkseen vastauksen.

Tehtävä. Olen aina myöhässä töistä. Esimiehen pitää ratkaista tilanne pelkillä kysymyk-
sillä.

Esim. Miltä näyttäisi? Miltä kuulostaisi? Miten tämä sopii arvoihisi/visioosi? Mikä siinä on
juuri sinulle tärkeää? Mikä on kakkossuunnitelmasi? Mitä vaihtoehtoja olisi? Miten voisit
huomioida molemmat näkökulmat? Mitä tarvitset päästäksesi eteenpäin? Mitkä ovat joh-
topäätöksesi?

Kerro lisää. Mitä sinä haluat? Mitä opit tästä? Kuka sanoo? Mitä seuraavaksi? miten
edetään? Kuten? Milloin teet sen?

Ääneen sanomista

Auttaa hahmottamaan ja jäsentämään ajatuksia. Usein riittää, kun kuulemme toisen sa-
novan ajatuksemme ääneen, auttaa näkemään ajatuksen uudessa valossa.

S. 136 Dialogikeskustelu

Keskeyttäminen

Alainen alkaa kertoa jotain liian yksityiskohtaisesti. Meinaa hukkua omaan monologiinsa.
Mieli on lukkiutunut toistamaan samaa ja dialogi lukkiutuu. Puhutaan selostustilasta.

Menneiden asioiden selostaminen on turhauttavaa kaikille. Selostustila pysäyttää ajatuksen toistamaan omia ajatuksia. Jos coach vaan nyökyttelee ja kuuntelee, tilanne ei edisty.

Kokonaiskuvan piirtäminen

Joskus tilanne lukkiutuu ilman että kyse on sisäisestä esteestä. Nämä jumit ovat usein tilanteita, jossa valmennettava eksyy yksityiskohtiin tai tuntee itsensä pakotetuksi. Näkee vain yhden tavan toimia. Lukkiutuminen estää näkemästä kokonaiskuvaa.

Coach pyrkii kysymyksillään laajentamaan näkökulmaa. Kokonaiskuvan piirtäminen ajaa ajatuksenjuoksulle uusia kanavia, joita toinen ei itse tietyllä hetkellä tai tietyssä yhteydessä näe.

Esim. Mikä on tämän projektin kokonaishyöty? Mikä on tämän tehtävän laajempi tarkoitus? Entä jos katsot asiaa lintuperspektiivistä, mitä näet? Entä jos katsot globaalista perspektiivistä, mitä näet?

s. 144 Dialogi keskustelu

Ajatussolmujen avaaminen

On johtopäätöksiä ja yleistyksiä, jotka perustuvat puutteelliseen todistusaineistoon. "Muutokset tarkoittavat aina erottamista" Menen aina kipsiin konfliktitilanteessa"

Kyseenalaista "Onko aina näin?"

Ihminen helposti linkittää asioita yhteen. Esim. Esimieheni oli huonolla tuulella kun astuin sisään. Hän on varmaan minulle vihainen. Mokasin varmaan jossain ja hän ei pidä minusta" Tai Olin koulussa huono liikunnassa. Minun ei siis kannata ajatellakaan maratonille harjoittelemista. koska epäonnistun varmasti"

Kysymyksiä: Mistä tiedät, että tämä on totta? Mitä muita vaihtoehtoja voi olla? Mikä olisi yksi poikkeus tähän sääntöön?

S. 149 Dialogi

Tehokas tehtävänanto

Yksi tärkeimmistä mittareista, joilla coachingin tehokkuutta voidaan arvioida, on toiminta, johon se on johtanut. Muuten coaching on ollut pelkkä jutustelua.

Tehokkaassa tehtävänannossa on kolme sääntöä:

1 Muotoile tehtävästä tarpeeksi tarkka.

2 Pyydä alaista sitoutumaan tiettyyn ajankohtaan, jolloin tehtävä on viimeistään oltava valmis.

3 Pyydä raportoimaan tiettyyn ajankohtaan mennessä, miten tehtävän suorittaminen on sujunut. Ole tarkka myös muodosta: sähköposti, tekstiviesti, puhelu. tuloksen esittämisessä. useimmille on helpompi pitää lupaus toiselle, kuin taas itselle annetut lupaukset jäävät helposti pitämättä.

Tehokas työkalu omien turvallisuus- tai mukavuusrajojen venyttämiseen. Jos normaalisti pyydät 5 asiaa tehtävään, pyydäkin nyt 20. Tai toimita raportti huomiseksi eikä ensi viikoksi. Tai pyydä tekemään jotain hullua. Hyödyllinen tekniikka itselleen asettamien rajojen rikkomisesta. Hyvin usein yllättää positiivisesti.

Kotiteht. Ideoi 20 erilaista tapaa vetää viikkopalaveri.

Tunnustuksen antaminen

Tunnustus vahvistaa itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta ja usko siihen että toiminta on hyväksyttävää. Erityisen tärkeää on, jos tunnustuksen antaa oma esimies.

Milloin olet saanut tunnustusta omalta esimieheltäsi? Milloin olet viimeksi itse antanut tunnustusta alaisellesi?

Muista, että mutta sana peittoaa edellisen lauseen. Meni hyvin, mutta... Myös aikuinen tarvitsee tunnustusta, ei vain lapsi. Että kylläpä piirsit hienosti.

Tunnustusta tulee antaa aina siitä, mitä näkee eli alaisesta itsestään, eikä vain siitä mitä alainen tekee. "Hienoa, että suoritit tehtävän loppuun." ei ole yhtä tehokas kuin " Olet todella upeasti sitoutunut tähän projektiin- näen sinussa tulevan johtajan."

Tunnustus pitää aina olla rehellinen arvio siitä mitä on tapahtunut.

1 Antaessasi tunnustusta pyri antamaan tunnustusta henkilöstä itsestään (ominaisuu-
det, persoona, arvojen kunnioittaminen) älä pelkästään tämän teoista.

2 Älä arvioi alaisen tuloksia. vaan esitä tunnustusta siitä, että tämä on saavuttanut omat tavoitteensa.

3 Ole aina rehellinen tunnustuksen antamisessa.

4 Anna tunnustusta anteliaasti. Sitä on vaikea käyttää liian usein.

Kotitehtävä. Anna tunnustusta.

Haastattelut, Esimies A

ALKUHAASTATTELU ESIMIES A

16.12.2016

H: Kerro esimieskokemuksestasi?

E:2005 vuodesta lähtien eli 11 vuotta pyöreesti esimiehenä ja 10 alaista tällä hetkellä

H: Millainen on hyvä esimies?

E:Tarpeeks tiukka tietyissä tilanteissa, antaa tarpeeks joustoo tietyissä tilanteissa ja tota tota mitähän tohon sanois muuta... siis pitää olla rehellinen ja tarpeen tulleen pitää osata ottaa vastuuta ja tota tehdä vaikeita päätöksiäkin

H: Mitä esimiehen tehtäviin kuuluu?

E:Mitä esimiehen tehtäviin kuuluu?

H: Siis jo ajattelet ihan yleisesti mitä tehtäviin kuuluu? Tai itseäsi, mitä esimies tekee? Ei tarvi olla oppikirja vastaus vaan mitä sun mielestä tehtäviin kuuluu?

E:Joo siis tota, vitsi mitä kysymyksiä sulla on...

H: ajattele mitä tehtäviä sulla esimiehenä on, mitä sun kuuluu asemas takia tehdä, mutta mitä sun alaisilla ei esimerkiksi ole

E:No munhan pitää kantaa se vastuu kaikesta ilman muuta ja jos tehdä päätökset sillä tavalla että se homma toimii, osaa antaa oikeita tehtäviä työntekijöille ja että tota kaikille omanlaisia, jokaisella on omia vahvuuksia ja heikkouksia ja pitää yrittää saada ne vahvuudet esiin työntekijöistä

H: millainen esimies olet omasta mielestäsi?

E:Mä luulen et mä oon aika tota mä voisin olla tiukempi mut mä en oo.. mä oon miten mä sanoisin. Mä oon aika oikeuden mukainen oikeastaan ja tota tarpeeksi jämäpti tietyissä asioissa. Jos homma ei toimi niin sit ne kyl sen huomaa

H: millainen esimies olet alaistesimielestä? Millaista palautetta saat tai saatko palautetta?

E: Saan mä jonkin verran

H: millaista palautetta?

E: No tota suurin osahan työntekijöistä on ollut niin kauan jo että ennen kuin musta on edes tullut periaatteessa pomo. Kyl me ollaan periaatteessa samoilla linjoilla mut kyl ne tietää et jos mä sanon et hyppää niin ne kysyy et kuinka korkeelle. Mut siis me voidaan

lähtee istuu iltaa ja plää plää tälle näin, mutta mä luulen, että ehkä ne tykkää musta. ei ne muuten olis ehkä töissä ollut niin kauan

H: Hyvä pointti. Oletko sä saanut koskaan esimieskoulustusta?

E: en ole saanut

H: etkä ole hankkinut sitä työnantajan kautta tms

E: en, itse opittua

H: no miten sä suhtaudut itseopiskeluun ja vapaaehtoiseen koulutukseen ylipäänsä?

E: mun mielestä se on hyvä asia, ite pitäis tehdä sitä enemmän ja mun mielestä se on aika tärkeätä

H: mitä odotuksia sulla on tältä niin sanotulta koulutukselta mitä me nyt ruvetaan käymään? Onko se jännää, pelottaako se?

E: ei odotan mielenkiinnolla mitä täst tulee

H: hyvä, no mikä on vahvuutesi esimiehenä?

E: Joustavuus.

H: Missä sä omasta mielestä tarvitset eniten kehittämistä?

E: Nyt heitit pahan... en mä osaa vastata tohon.

H: Onko tullut sellasta tilannetta, että oikeesti oot ruvennut miettimään, että miten täs nyt tekis tai toimis?

E: joo, sanotaan että siis pitäis, tai tietynlainen sellainen tietotaito öö tota tota henkilöstöpolitiikasta ja tietynlaisista lakipykälistä ja ja ja lakiasioista enemmän tietoo

H: työjuridiikkaa

E: niin

H: sopimushallintaa

E: niin niin ja enhän mä niin kun millään osaa kaikkee ulkoo ja sithän mä haen joko täältä toimistolta tai koneelta tietoa

H: Oot sä koskaan pysähtynyt miettimään millainen esimies sä haluaisit olla?

E: Joo olen. Olen miettinyt millainen, mä haluaisin olla. Haluut sä tietää

H: Joo kerro vaan

E: Oon mä sitä miettinyt, että mitä mä muuttaisin itsessäni. Just se, että sitä tietoa mä haluaisin enemmän. Vaikken mä tietäis tarkasti mutta laajemmin. Et aina jostain niin kun jotain tietäis. Mä haluaisin et osais vastata heti suoraan

H: eli varmuutta lisää ja

E: niin mut muuten en välttämättä muuttais itsessäni. Mä oon aika reilu kaikille, mut sitten mä annan aika hyvin pojille siimaa, ett ne pystyy ite toimii. Ei mun tartte koko aikaa kaikkia vahtia.

H: Mitä on itsensä johtaminen?

E: mitä on itsensä johtaminen? autas taas vähän

H: sitä voi tota ajatella niin että miten sä johdat itseäs tekemään jotain, sitä sun omaa työtä. Mitä kaikkea siihen voi liittyä, että sä hallitset sen ja ne hommat tulee tehtyä? Mä oikeastaan haen tällä kysymyksellä sitä, että kaikkea sä itse ajattelet sen olevan. Mitä siihen liittyy?

E: siis, voi kiusaus..

H: se voi olla esimerkiksi sun ajankäyttöön liittyvää, oppimiseen liittyvää mutta

E: mikä se kysymys oli

H: mitä on itsensä johtaminen

E: voi että, no se ajankäyttö jonka otit puheeksi. niin siinähan olis paljon opittavaa.

H: mutta jos ei sulle tule mitään selkeätä ajatusta, niin ei oo pakko

E: ei mul tule, siis, vitsi mikä sana

H: mennään seuraavaan

E: huh juu mennään seuraavaan

H: mikä motivoi sinua?

E: Jos mä vastaan ihan rehellisesti, raha. Moni varmaan ajattelee samalla tavalla ja moni myös että ei. mutta kyllä mua potkii eteenpäin se että mä haluan tehdä asioita joita mä en välttämättä pystyis tekemään jos mä olisin normaalisti töissä ja sit toinen on siis vaikka siis joku ajattelee et mä oon tosi itses, niin oikeesti siis mulla on tosi iso huoli mun työntekijöistä. Mä ajattelen että miten ne pärjää, et niillä on töitä, ja et mä oikeesti hankin niitä töitä niille. Mä teen oikeesti paljon sen eteen, ett niillä kundeilla on oikeesti töitä koko ajan. Mä ajattelen myös sitä miten ne pärjää ja sit miettii sitä, et jos tulee tilanne, et tai kun on tullut tilanteita, ett on liikaa työntekijöitä. Pakko lomauttaa. Niin se että onks pakko lomauttaa? Pystytääks tää jollain tapaa tekee muuten. Mut silti se raha, se kyl on se ja sit se näyttämisen halu, mikä tulee ehkä just jostain kouluajoilta. Se on yks toinen minkä takia mä tätä teen. Haluan olla hyvä.

H: miten sä motivoit alaisiasi?

E: tota

H: miten sä saat alaisistasi hyvää irti

E: joo siis mä oikeastaan mä annan palautetta, enemmän hyvästä kuin pahasta palautetta. Mä annan oikeesti sitä palautetta en joka päivä, en mä edes näe kaikkia työntekijöitä joka päivä. mutta mä annan palautetta itse ja meidän asiakkaat antaa palautetta tehdystä työstä ja mä kerron ne hyvällä ylpeydellä niille ja oon kertonut et ootte tehnyt oikeesti hyvin ton asian ja motivoin muuten. no siis, öö. työntekijöitähän pitää palkita. Siis jos sä teet niitten kanssa, viet niitä jonnekin niin vähemmän ne on oikeesti poissa töistä esim sairaslomien takia. kun se että me ei tehtäis vuoden aikana mitään. tai me ei mentäis yhdessä minnekään. tai mä en maksais niitä jonnekin. niin mä luulen, että se että sitä rahaa menee jonnekin niin se kantaa toistepäin takas. niitä sairaslomia niitä sellasia krempapäiviä ei tule.

H: Millaiset viestintätaidot omaat? Nyt mä tarkotan ihan siis tällaista kirjallista, suullista ja ihan kaikkee sun olemusta ja eleitä

E: elikkä ei puhuta somesta nyt vaan

H: ei, vaan viestintätaidoista sinussa. Millainen sä olet puhumaan? millä tavoin sä tuot eleillä ja ilmeillä julki ajatuksiasi? millaisiksi koet sun kirjalliset taidot?

E: Omasta mielestä?

H: Niin. Jos pitäisi esimerkiksi kirjoittaa jotakin tiedotetta johonkin tai

E: ok otetaan se kirjottaminen ensin. Kirjottaminen, sitä pitäis parantaa ihan helvetisti. Se on oikeesti siis, se on.. ei se oo tosi tosi huono, mut ei se kyl oo hyväkään. Sit sanotaan ulosanti asiakkaille, työntekijöille niin omasta mielestäni hyvä. Työtilanteissa, sitä mä oon, se on paljon parempi kuin se että mä kirjottaisin tai sähköpostivastauksen tai jonkun muun. Mieluummin mä soitan puhelimella kun laitan sähköpostia. Mitäs muuta siinä oli?

H: olemus ja eleet, ilmeet

E: Eli siis mitä mä viestin ulospäin tota, tulee kyllä selväks.

H: eli se näkyy sussa jos

E: joo jos mä haluan et mielipide näkyy, niin se tosiaan näkyy. Ja jossain tilanteissa pitääkin näkyä.

H: onko coaching tuttua?

E: coaching

H: tai mitä ajatuksia sana herättää?

E: joo meillä on sulkapallossa coach mukana.

H: niin se on yhdenlaista coachaamista

E: niin se on sitä. ja sit mä itse coachaan noita junnuja.

H: kyllä, sekin on yhdenlaista

H: no sitten sun pitäis antaa arvosanoja itsellesi muutamista asioista. Asteikolla nollasta viiteen. Ja viis on kiitettävä. Niin minkälaisen arvosanan antaisit itselleni viestinnästä?

E: kolme

H: miksi

E: niin kuin sanoin äsken, mun pitäis parantaa sitä, mun pitäis ehkä enemmän mennä sen asiakkaan luo, ajatella niin kuin se asiakas ajattelee. että se ei välttämättä ymmärräkään kaikkea teknistä mitä sille puhutaan. Mä sanon kolme.

H: Sama juttu sitten motivoinnissa?

E: mä vastaan siihen neljä.

H: itsesi johtamisessa?

E: pakko vastaa kolme. siis sitä pitäis... aina on parannettavaa, Jos joku vastaa viis, niin se valehtelee.

H: Minkä arvosanan annat itsellesi ajankäytössä?

E: Heh heh toi on vähän sellanen, että mitä kaikkee siihen ajankäyttöön sit, mitä sä ajattelet sillä ajankäytöllä?

H: niin mitä oli se itsensä johtaminen ja ajankäyttö. Mutta jos sä ajattelet niin onks sulla kiirettä, onko sulla stressiä, jatkuvaa vai jaksottaista, onko hallussa vai

E: siis ajan käyttö on hallussa ja ei oo. Mut se tulee siitä et tota se vaihtelee. Sanotaan että meilläkin tilanne on se, että me ollaan painettu tässä kolme vuotta aivan niin kun tukka putkella. Ja enemmänkin. Me ollaan menty aika lujaa ja tulee tilanteita et se porukka ei riitä oikeesti, et se ajankäyttö. pitäis osata se oma ajankäyttö ja se että sä osaat delegoida ja siirtää niitä hommia, et sä et voi olla et jo asiakas soittaa, et me halutaan nyt, niin pitää osata sanoa, että se ei onnistu nyt vaan kolmen kuukauden kuluttua. Et tekee itselleen sellasen aikajanan työmaista. siis voisin parantaa, niin arvosana siitä. öö mä sanon kolme ja puol.

H: miten opit? minkä arvosanan annat itsellesi oppimisessa?

E: miten opin?

H: niin toisethan on sellasia, että ne oppii näkemällä, toinen tykkää lukea asioita

E: joo

H: toiset oppii kokemuksesta, toisista matkimalla

E: tota joo, sanotaan, mä en diggaa matkii asioita. mutta tiettyjä ihmisiä kuuntelemalla tietyissä tilanteissa, oppii tosi paljon. Ei niin että joku tekee jotain ja sä teet perässä, siitä

ei tuu hevон helvettiä, mutta oikeita ihmisiä kuuntelemalla oppii paljon. Nii mitä sä kysytkää

H: oppimisesta, minkä arvosanan annat itsellesi?

E: siis mähän käyn yrittäjäkoulutuksissa seminaareissa, silloin tällöin, kuuntelemassa viisaampia. Siinä oli sitten muutama huutomerkki ja sarkasmia mukana. Mut siis kolme ja puoli

H: kysymykset oli tässä, onko sulla jotain muuta mitä haluat sanoa omasta esimiestyöstä

E: lisättävää, hmm, se yks kysymys oli vaikee

H: mutta me palataan näihin samoihin asioihin kyllä myöhemmin. Kiitos haastattelusta.

LOPPUHAASTATTELU ESIMIES A

1.4.2017

H: No niin mitä on jäänyt parhaiten mieleen tai onko tullut joku oivallus näiden asioiden läpikäynnin myötä?

E: Siis on, ja mitä tuossa kirjoitinkin, niin oppi ajattelemaan eri tavalla niitä juttuja ja siinä se, että oma juttu ei välttämättä ole aina se oikee. Se on se niin kuin pääällimmäinen, että asioita voi tehdä monella tavalla. pitää miettiä asioita ja kääntää sitä asiaa eri tavalla. Kyllä siit, siis tosi paljon on kyllä tullut ajateltavaa joka suhteessa. Siis ihan parisuhteessa, töissä, kaveripiirissä, omassa jaksamisessa.

H: Hyvä, miten sä ajattelit hyödyntää tätä tietoa?

E: Mä oon hyödyntänyt jo. Esim muuttamalla itseäni tietyissä jutuissa. Ja kyllä mä ajattelin jatkossakin pitää mielessä niitä asioita mitä ollaan käyty läpi. Ja tota mä luulen, että mulle ainakin oli hyötyä tästä jutusta.

H: jos ajattelet tulevia haasteita vaikka töissä niin löytyykö sulle heti jotain tilanteita jossa voisit hyödyntää nyt oppimaasi? Onko tulossa jotain erityistä vai onko enemmän arkipäivän hallintaa?

E: Mun työ on periaatteessa koko ajan samanlaista ei erityistä tulossa. Tai siis joka päivä on erilainen ja joka kohde on erilainen, mut periaate on aina sama. Nää asiat oikeastaan mukana nyt mun jokapäiväisessä jutussa. Et mun pitäis pysähtyy välillä ja ei sanoa mitä heti tulee mieleen, vaan miettiä eri näkökulmia ja pohtia mikä on oikea reitti kautta paras lopputulos.

H: Löysitkö itsellesi sopivia tekniikoita?

E: Joo löysin

H: kerro

E: Se tehtävä jossa mä käännän itseni sen toisen näkökulmaan. Ja olihan siellä paljon siis muitakin.

H: oliko se kysymysten tekeminen alaisille, jota harjoiteltiin, oliko se vaikea

E: Joo se oli kyllä vaikee, ei niin kiva, mut siitäkin jäi kyllä paljon mieleen sit.

H: Kuinka hyvin koet sisäistäneesi seuraavat asiat? Ja taas voit antaa arvosanat nollaviis. Ja onko sun suhtautumine muuttunut asiassa tai kuinka koet sisäistäneesi asian ytimen?

H: Usko alaisen toisen voimavaroihin?

E: Siis öö on muuttunut ja ja sanon neljä.

H: miten muuttunut?

E: parantunut ilman muuta. Ja jollain tavalla pystyn ehkä lukemaan ja ajattelemaan sitä työntekijää vähän eri tavalla kuin aikasemmin.

H: Entä alaisen suunnitelman kunnioittaminen ja tarkoitan siis, että alainen voi tehdä tehtävän sillä tavalla kun hän oli suunnitellut

E: joo tota, sanon kolme, mun pitäis ehkä vielä enemmän antaa vielä enemmän tilaa, mutta tohon vois sanoa, että kolme/viis kun se riippuu niin paljon ihmisestä.

H: mutta olet sisäistänyt sen ajatuksen, että pitäisi luottaa enemmän

E: todellakin

H: no eri elämäna alueiden tasapaino

E: juu! kyllä! se on parantunut! (naurua)

H: arvosana?

E: sanon kolme, parannettavaa on paljon vieläkin

H: entäs sitten toiminta ja tiedostaminen, eli tiedostat mitä teet ja mihin suuntaan asiat ovat menossa?

E: kolmonen, siinäkin on niin paljon parannettavaa.

H: joustava ote?

E: joustava ote? tekin mieli vastata neljä, mutta mä vastaan kolme.

H: kuunteleminen?

E: neljä

H: yhteyden muodostaminen?

E: riippuu paljon tilanteesta ja kun ne (alaiset) on niin erilaisia. Kultainen keskitie kolme.

H: huomasitko, että olet sisäistänyt sen, että sun on otettava jokaisen kanssa se yhteys eri tavalla?

E: juu, mä en voi sanoa samaa tolle kun tuolle toiselle.

H: onko kertaakaan tullut tilannetta, jossa huomaat, että ai niin nyt mä peräännyin hie-
man, jotta annan toiselle tilaa

E: on, toiselle pitää sanoa ihan eri tavalla kuin toiselle, niiden ajatusmaailmat ja taustat
on ihan erilaiset

H: sitten itsehillintä?

E: oon yrittänyt parantaa sitä.

H: hyvin sisäistänyt asia

E: (naurua) toteutus vielä vähän ontuu. on tilannekohtaista, jossain tilanteissa neljä,
mutta joissain tilanteissa kakkonen

H: uteliaisuus?

E: sitä mä oon ollut mielestäni aina, mutta haluaisin olla vielä uteliaampi. Sillä tavalla voi
oppia. Vastaa neljä.

H: Mitä mieltä sä olit tästä neiliapila metodista?

E: No siis sehän on just noin, mutta kun se pitäis aina vaan osata sisäistää. Se pitäis olla
niin vahvasti mielessä, ja aina kaivaa se sieltä ja osata käyttää. Ei ole helppoa, vaikka
onkin hyvä malli.

H: onko se sellainen asia, joka pitäisi aina säännöllisin väliajoin muistuttaa olemassa
olostaan?

E: joo pitää pitää, siis se että mä muistutan itseäni näistä tehtävistä ja tästä palautan tän
mallin mieleen. Et jos mä teen jotain, niin pitäis ennen kuin toimii, niin tarkistaa ajatusta
vielä kerran näiden tehtävien kautta. Ettei mee persiilleen.

H: sitten nämä tehtävät mitä ollaan tehty, caseja mitä ollaan tehty yhdessä ja kotitehtä-
vät, mitä oot tehnyt kotona tai sitten näitä dialogeja joita on käyty yhdessä läpi? Miten
hyödyllisenä olet ne kokenut?

E: On hyödyllisiä, siis oikeesti, just työelämään, mutta on siellä myös vapaa-aikaankin ja
jopa parisuhteeseen hyödyllisiä juttuja. Kun niitä voi käyttää kaikissa elämän osa-alu-
eilla. On ollut hyötyä. Siis olen tykännyt.

H: hyvä. Sitten tämmöinen. Onko sun näkemys muuttunut esimiestyöhön?

E: joo on, mutta sit käy vielä niin, että mä alotan sen lauseen ja sit kesken muistan, että
ai niin mun piti muistaa. Siis tää oli sillai mielenkiintonen, että mä voisin ehkä lähtee
jollekin jatkojutulle. missä sais vielä lisää tätä.

H: hienoa, entäs muuttuiko sun näkemys alaisiin?

E: hmm.

H: siis tämän meidän prosessin myötä

E: joo mä sitä kelasin, ja siis parin alaisen kanssa on vielä tehtävää, en ihan luota vaikka ei sinänsä mitään syytä. pitää miettiä mistä johtuu. mut sit mä oon taas ajatellut eri tavalla ja miettinyt miten eteenpäin. mä en vielä tiedä onko ne tietsä lintu vai kala.

H: mut sä olet käyttänyt aikaa sen miettimiseen?

E: joo olen

H: onko sun näkemys muuttunut coachingia kohtaan? Tai jos sanotaan coaching, mitä se sulle aikasemmin merkkas ja mitä nyt? onko mitään eroa?

E: no siis mun mielestä pelkkää positiivista sanottavaa, ei mulla ainakan mitään negatiivista tule mieleen.

H: onko sun näkemys johtamiseen muuttunut?

E: pitäisi varmaan sanoa, että kyllä... hmm paljon on tullut uutta. Mutta mä en ole muuttanut vielä kaikkea. mä olen mielestäni vasta alussa. mä oon muuttanut vasta ihan pieniä juttuja. Ei se oo muuttanut mua johtajana varmaankaan vielä paljonkaan. mutta tiedän enemmän mikä on hyvä johtaja

H: eli jos mä kysyn nyt opitko mitään, niin ?

E: joo olen, mutta se käytäntöön vieminen on vaikeaa ja kestää enemmän aikaa. pitäis oppia ajattelemaan monipuolisemmin. kaikki vaatii paljon harjoittelua ja aikaa. opeteltavaa on aika helkutin paljon. mut on se antanut niin kun ajattelemisen aihetta tosi moneen juttuun.

H: opitko sä itsestä mitään uutta, siis semmoista että mä muuten tee aina noin tai sanon just tollai. Mitä et aiemmin ole ehkä huomannut tai ajatellut? Onko esim noi kotitehtävät tuonut mitään ahaa-elämystä suuntaan tai toiseen? Että mä luulin olevani noin, mutta itse asiassa olenkin näin?

E: No mä aika hyvin tiesin jo millainen mä oon, joten ei yllätyksiä. mutta ehkä se että kuinka vaikea omista tavoista on päästä tai yrittää muuttaa niitä. oli siellä jotain kohtia, jossa mä olin ajatellut eri tavalla mutta nyt mielipide ehkä muuttunut. Nyt sä kysyt tietysti mitä? En kerro

H: Mutta siis jotain on siis tapahtunut, ainakin ajattelun tasolla.

H: miten tällaista prosessia voisi sun mielestä vielä parantaa? onko kehitysehdotuksia?

E: Näitä tapaamisia pitäis olla enemmän ja useammin. ja jatkua pitempään.

H: viimeinen kysymys. Mikä on seuraava askel coaching tai esimies asioiden saralla?

E: olipa hyvä kysymys. en ole ajatellyt miten mutta tätähän pitäisi saada lisää. Siis ei ole yhtä asiaa tai askelta vaan siis mä yritän jalostaa tai jatkaa tästä niin että nää asiat kulkis

mukana oikeessa elämässä. Että olisin enemmän läsnä. Ei pelkästään tyøjutuissa vaan aina kun pitää kuunnella, keskustella. Täähän pitäis ottaa koko juttu mukaan elämään.
H: onko jotain muuta mitä haluat kertoa/lisätä. kiitos haastattelusta ja osallistumisesta.

Haastattelut, Esimies B

ALKUHAASTATTELU ESIMIES B

13.12.2016

H: Kerro esimieskokemuksestasi?

E: Esimiehenä vuodesta 2010 elikkä seitsemän vuotta.

H: ja montako alaista on nyt?

E: kolmetoista

H: Millainen on hyvä esimies?

E: Kuunteleva, ohjaava ja antaa esimerkkejä, mutta myös haastaa tekemään paremmin.

H: Mitä esimiehen tehtäviin kuuluu?

E: No neuvominen, opastaminen, tällä hetkellä kyllä kaikki mitä vastaan tulee. Kaikki tota tuntilaskenta, palkan tarkistaminen, työntekijöiden ohjaaminen. Ainakin nyt nää tulee aluks mieleen.

H: Entä yleisesti mitä ovat esimiehen tehtäviä, jos ei pelkästään omia

E: no kyllä esimies on vastuussa koko yksikkönsä tuloksesta, työnteosta ja hmm

H: millainen esimies itse olet omasta mielestäsi?

E: Rauhallinen, kuunteleva hmm pyrin motivoimaan ja kannustaa tekemään enemmän kuin tavallisesti, ei mennä yli siitä mistä aita on matalin vaan koitetaan pistää paremmaksi.

H: millainen esimies olet alaisten mielestä?

E: Toivottavasti just samanlainen kun äsken sanoin. Ei ainakaan nyt moitteita oo tullut sillä tavalla etteikö ois tehnyt niitä asioita tai huolehtinut siitä mitä alaiset. tai ei ainakaan mulle ole tulleet sanomaa, että on joku epäkohta. Koittanut aina korjata ja tarttua niihin mahdollisimman nopeasti.

H: millaista palautetta saat tai saatko palautetta?

E: No kun asiat menee hyvin niin mitään palautetta ei tule ja sit jos menee huonosti niin. tietenkin aina jotakin korjattavaa tulee ja kyl se on yleensä ollut, et jos alaiselta on tullut palautetta niin on ollut vaan että joku asia ei oo ollut heidän mieleensä ja sit saman tien korjataan se. Esim vaikka palkanlaskennassa ei oo tullut kaikki mitä on pitänyt olla. Koitetaan tehdä kaikki heti saman tien pois alta, ettei jää mitään roikkumaan. Mutta ihan, en mä ainakaan mitään negatiivista palautetta oo saanut.

H: Oletko saanut esimieskoulutusta?

E: Kyllä muutama kerta.

H: Oletko hankkinut sitä itse vai onko työnantaja velvoittanut?

E: Oikeastaan vähän sekä että. On tarjottu tota tai työnantajalta on ollut esimieskursseja mutta myöskin sitten ilmoitettu, että tällainen vapaaehtoinen kurssi on työnantajan puolelta tarjolla, jos haluaa osallistua, niin olen itse päättänyt mennä.

H: Mitä mieltä sä olet ollut niistä kursseista?

E: No kyllä nää ainakin viimeisimmät on ollut parhaita missä on saanut niin kun vapaaehtoisesti lähteä sinne. Ne on antanut enemmän.

H: Miten suhtaudut itseopiskeluun ja vapaaehtoiseen koulutukseen yleensä?

E: No sehän on kaikkein motivoimampaa, koska silloinhan tietää mikä on niin kun itselle hyväks niin tai mistä haluaa saada tietoa niin sehän on motivoimampaa silloin kun pystyy itse vaikuttamaan kuin että joku toinen sanoo että toi on käytävä.

H: no millaiset odotukset on tältä couchaamiselta?

E: avoimin mielin, kaikkihan on eteenpäin mitä tota lisää eväitä saa esimiehenä olemiseen.

H: ei jännitä?

E: miks pitäis?

H: Mikä on vahvuutesi esimiehenä?

E: no mä oon aika analyyttinen ja niin että mä haluan tarkistella asioita puolin ja toisin, mut toisaalta taas jos itse tietää suoraan ratkaisun niin kyl nopeita päätöksiä pystyn tekemään ja seison niiden takana.

H: Missä koet tarvitsevasi kehittämistä?

E: Kyl toss ongelman ratkaisussa ja tota ihmisten motivoimisessa. niissä vois olla hyvä vähän niin kun katsoo muistakin näkökulmista. Ja jos työntekijän kanssa on jotakin pitempi aikaisia ongelmia niin siihen olis hyvä saada vähän lisää eväitä.

H: Oletko koskaan pysähtynyt miettimään millainen esimiesolet tai haluaisit olla?

E: No en oikeastaan, ehkä toi viimeisin koulutus minkä työnantaja tarjos niin sieltä tuli tällasta itseanalyttistä toimintaa sillä tavalla että siinä joutui vähän miettimään itseensä, minkälainen oot. Se oli sinällään pikkasen niin kun silmiä avaavaa, kun joutui tekemään tällaisia ryhmätöitä ja myöskin katsomaan minkälainen itse on. niin se oli aika niin kun hyvä. ei oo aikasemmin tullut ajateltua niin paljoo että vois niin kun mitata itseensä.

H: Mutta olet kuitenkin valmis työstämään heikkouksia tai kokeilemaan uutta?

E: Totta kai.

H: mitä on itsensä johtaminen?

E: Itsensä johtaminen hmm tota, sitä täytyy katsoa itseensä niin kun pitemmän ajanjakson myötä siinä että miten on itse kehittynyt ja miten on ratkaissut asioita. ja kokemuksen kautta tulee sitten sitä muutosta millä tavalla asioita hoitaa eri tavalla sitten kun samanlainen asia tulee eteen. Minusta se itsensä johtaminen tulee myöskin kokemuksen kautta.

H: kerro ajankäytöstäsi työssä

E: Sekalainen. Kaikki mitä vastaan tulee, joutuu tekemään ja liian hajanainen toimenkuva on tällä hetkellä.

H: entä kiire, stressi? onko jaksottaista vai jatkuvaa?

E: välillä on kiire ja välillä mennään kovempaa. Ei stressiä, en oikeastaan koe työssäni kovin paljoo mutta kiirettä kyllä

H: mistä se johtuu?

E: liian moneen asiaan joutuu keskittyä, ei pysty niin kun pysähtyy ja tekemään hommaa niin kun ajan kanssa vaan kaikilla asioilla on liian kiire tehdä. Liian paljon on kiireellisiä asioita yhtä aikaa.

H: Mikä motivoi sinua?

E: Kyllä se että omassa työssä onnistuminen ja myöskin se, että onnistuu siinä että muut onnistuu tekemään paremmin.

H: miten motivoit alaisiasi?

E: No raha on hyvä piiska sillä tavalla että se motivaatio on myöskin se että kun tekee enemmän niin saa myöskin enemmän vastinetta siinä niin kun rahallisesti mutta raha ei oo ainut asia. Kyllä siinä niin kun oppiminen työssä on aika hyvä motivaattori, koska se lisää ammattitaitoa ja arvostusta ja osaamista ja monipuolisuutta itsensä kehittämiseen. Minusta se on hyvä motivaatio.

H: Ihmiset oppivat eri tavalla, miten sinä opit?

E: Yrityksen ja erehdyksen kautta tietysti aina, mutta myöskin ottamalla oppia miten muut tekee ja katsoo sieltä niitä hyviä ja huonoja puolia. Ehkä eniten just näin.

H: Millaiset viestintätaidot omaat? Eli suullinen, kirjallinen, olemus, eleet?

E. Mä koitan olla aika avoin. kirjallisesti pystyn antamaan aika hyviä palautteita siinä että. ehkä suullisesti pitäisi olla jämäkämpi. ja antaa myöskin sitä palautetta silloin kun menee huonosti ja ohjaamaan eteenpäin, että sillä tavalla mä oon ehkä liian kiltti esimies.

H: Onko coaching tuttua? tai mitä ajatuksia se herättää?

E; No coaching on osittain tuttua sillä tavalla että kun tällainen valmentajapartneri on olemassa, niin siinä pystyy vaan heittämään ajatuksia ja mielipiteitä, ajatuksenvaihtoa,

ottaa toiselta esimerkkiä ja koittaa ottaa siitä koppia niin ja koittaa ottaa sieltä ne hyvät puolet että voisko tällanen sopii myöskin mulle. Että sillä tavalla kyllä osittain tuttua.

H: Minkä arvosanan annat itsellesi esimiehenä seuraavista asioista, asteikolla nollasta viiteen jos viisi on kiitettävä? Viestinnässä?

E: Kyl mä nelosen antaisin.

H: Miksi?

E; Viestinnässä sillä tavalla että mä pystyn kyllä tuottamaan aika hyvää oheistusta lähinnä niin kun tekstimuodossa. Välttämättä ehkä suullinen ohjeitus ei ole ihan yhtä hyvää. Selkeet ohjeet. Mä yleensä harkitsen millä tavalla teen. ehkä se selkeys tuo sen nelosen mulla.

H: Motivoinnissa?

E: Ehkä kolmosen antaisin. siinä on ehkä vielä viilaamista ja kehittämisen varaa, että miten pystyy motivoimaan enemmän esim viestinnän kautta.

H: minkä arvosanan annat itsesi johtamisesta?

E. Ehkä oon jäävi sanomaan tähän, mutta ehkä kolmosen siihenkin

H: Miksi?

E, Ehkä ei oo kokemusta tarpeeksi johtamisesta, että osais sanoa paremmin

H: ajankäytössä?

E: ykkönen

H: miksi?

E: tärkeysjärjestys ja priorisoiminen ei oo oikein hallussa, ett yleensä aina tahtoo tulla et uus asia keskeyttää vanhan asian ja vanha asia unohtuu. ajankäytön hallinta on vielä tota hankalaa.

H: entä oppimisessa?

E: hmm ehkä kakkonen, koska osittain tällä hetkellä myös koska vaikka oppii kaikkea niin toi ajankäytön hallinta tuhoos osittain sen minkä osaa. ja sitten unohtaa. sillä tavalla en antais kakkosta enempää.

H: Onko muuta mitä haluat sanoa esimiestyöstäsi tässä vaiheessa?

E: Esimiestyöstä mä oon itse miettinyt sitä et kun olis enemmän aikaa että vois keskittyä esimiestyön tekemiseen paremmin eikä sitä että ajan käyttö hallitsee jatkuva kaaos niin se tois kyllä parempia tuloksia. Kyl mä oon monta kertaa miettinyt sitä et ajan käytönhallintaa tois itselle parempia tuloksia. Ja et pystyis katsomaan sen esimiestyön ja kehittymisen kannalta ja delegoimaan paremmin. Se on ainakin kehittämisen paikka.

H: Kiitos haastattelusta.

LOPPUHAASTATTELU ESIMIES B

25.3.2017

H: Ensimmäiseksi, mitä on jäänyt parhaiten mieleen?

E: Toimintametodeja et voi lähestyä asioita useammaltakin näkökannalta. Ja kannattais vähän miettiä myös että miltä kantilta sitä itse lähtee myös ja kyselyhän on aina kaikkein paras. ja keskustele ihmisten kanssa niin sieltä saa asioita esille.

H: Kerro jokin oivallus?

E: oivallus? Ehkä toi just et keskustele enemmän ja kuuntele

H: miten ajattelit hyödyntää näitä ajatuksia jatkossa?

E: Vaikka meillä ei alaisten kanssa ole kehityskeskusteluja virallisesti niin on syytä kyllä pitää jokaisen kanssa epävirallinen juttutuokio vähintään kerran vuodessa.

H: Mitä ne keskustelut sisältää? tuleeko heti semmoinen asia mieleen, mikä pitäisi siihen tulla, mitä ei ole tähän asti ollut?

E: Ehkä semmonen että kaverit sais itse analysoida omaa tekemistään ja sitä että miten ne vois sekä omaa tekemistään parantaa että myöskin toimintamenetelmiä parantaa.

H: Eli onko tällä ollut vaikutusta sun johtamistyyliin?

E: No kyllä sillä nyt oikeastaan jo on ollut. On tullut otettua paremmin huomioon eri työpisteiden työympäristöt ja sinne työmenetelmien parantaminen.

H: Jos mietit alaisiasi, niin onko tulossa jotain erityisiä haasteita yleensä tai jonkun kohdalla erityisesti, missä sä voisit tällaisista coaching taitoa käyttää hyväksesi? Jotain jo kerroitkin aiemmin.

E: No kyllä tässä on jo alaisten kanssa keskusteltu sitä että saatais omaa toimintaa parannettua niin että ne näkis tän toiminnan osana isompaa kokonaisuutta. Eli ei olla vaan tekemässä joku työ asiakkaa luona vaan tarjottas isompaa palvelukokonaisuutta. Että näkisivät myös sen, että tässä on jatkuvuutta ja voitais laajentaa ja näkisivät sen oman toimintansa toisestakin kulmasta ja että tää työt olis enemmänkin palvelua sille asiakkaalle kuin vaan pelkästään se työn suorittaminen.

H: No minkälaisia coach taitoja sä voisit noissa tilanteissa käyttää?

E: Siinä vois oikeastaan olla siis tämä no hm ehkä motivointi, että näkisivät laajemmin oman työnsä.

H: Löysitkö sä näistä mitä käytiin läpi niin itsellesi sopivia tekniikoita?

E; kyl mä uskon että sieltä löytyi ja jokaisen pitäis pureskella sitä omaa työntekemisen rutiinia ja sitä että oisko niistä rutiineista mahdollisuus vähän poiketa ja avartaa sitä toimenkuvaa.

H: seuraavaksi tulee asioita mitä ollaan käyty läpi ja sun pitäisi nyt antaa arvosana asteikolla nollasta viiteen että kuinka hyvin koet sisäistäneesi seuraavat asiat?

H: usko alaisten voimavaroihin

E. neljä

H: toisten suunnitelman kunnioittaminen

E: tällä kohtaa täytyy sanoa vasta kolme.

H miksi

E. Ne toisten suunnitelmat ei oo oikein vielä selvillä.

H: entäs sitten eri elämänalueiden tasapaino

E: neljä

H: entä toiminnan tiedostaminen eli me käytiin näitä hyvin läpi, mutta se että tiedostaa miksi toimii niin kuin toimii tai mitä kaikkea asioita voi vaikuttaa että joku toimii niin tai näin

E: no kolme sanoisin tähänkin, ei vielä oikein osaa ja pysty pureskelemaan

H. joustava ote?

E: neljä

H: kuunteleminen

E: neljä

H: yhteyden muodostaminen

E: neljä siihenkin, ett olen kuitenkin aika hyvin pystynyt keskustelemaan kaikkien kanssa

H: itsehillintä

E: mähän oon itse viilipyty, viis

H. uteliaisuus ja siis tällä coach näkökulmalla

E: kyl mä vielä laittaisin sen kolme, ei oo ihan päässyt vielä perehtymään. rutiinit painaa liikaa päälle että uteliaisuudelle olis tilaa. uteliaisuus auttaa siihen että toiminta kehittyy

H: mitä mieltä sä olet ollut kaikista näistä tehtävistä mitäon tehty yhdessä tai kotitehtävänä?

E: ihan sillä tavalla kivoja ja haastavia, et piti pysähtyä miettimään asioita taas niin kun vähän eri näkökulmalta. välillä kyllä vähän tuskaa tuotti, mutta ihan hyvää sellaista.

h: Onko sun näitä samoja tehtäviä pitänyt tehdä joskus aikaisemmin?

E. Ei ihan tällaisia

H: mitä mieltä sä olet tästä neliapila-metodista? Eli se mihin tää kaikki nyt loppujen lopuks tähtäs?

E: Erittäin hyvä. Se on ihan oikeesti erittäin hyvä ajatus.

H: no näiden muutaman tapaamiskerran jälkeen niin muuttuiko sun oma näkemyksesi esimiestyöhön?

E: Ehkä kokonaisnäkemys ei muuttunut, mutta työkaluja tuli kyllä lisää.

H: muuttuiko sun näkemys omiin alaisiin?

E: tulee varmasti muuttumaan, ei ehkä vielä mutta kun pääsee sisäistämään näitä asioita enemmän niin tulee varmasti muuttumaan ja kun oppi käyttämään näitä tekniikoita hyväksi. Kyllä varmasti tulee tiettyjen ihmisten kohdalla muuttumaan.

H: muuttuiko sun näkemyksesi coachaamiseen?

E: ehkä vähän, koska tota coachingia on itse saanut pikkasen ennen tätä. Mutta työkaluja tuli lisää.

H: Muuttuiko näkemyksesi johtamiseen ylipäätään?

E: kyllä

H: millä tavalla?

E: tossa neliapilassa on sellasia työkaluja ja asioita jotka vaikuttaa siihen miten ihmisiä kannattaa johtaa. eli sen avulla saa pohjatietoa ja perustaa siitä henkilöstä, jota johtaa eikä niin että vaan johtaa ylhäältä päin. Ihmisiä täytyy johtaa eri tavalla, vaikka tilanne on sama.

H: no summa summarum, opitko mitään?

E: joo, kyllä opin. johtaminen pitäisi olla coachaamista enemmän kuin johtamista. johtaminen ei oo johtamista vaan se on ohjaamista.

H: opitko itsestäsi mitään uutta?

E: kyllä varmasti ja etenkin sen, että täytyy jättää itsellekin tilaa oppia eikä vaan tehdä.

H: miten tätä käytä prosessia voisi vielä parantaa? onko mitään kehitysehdotuksia? olisiko voitu tehdä tätä jotenkin toisin?

E: hmm ehkä noita tehtäviä, jos ei ajatella isompia kokonaisuuksia vaan vois olla muutama pienempi täsmä tehtävä vielä lisäksi. tehtävien määrä ei ollut liikaa. sellasia pikku knoppikohtia voisi olla vielä lisää. ja pieniä tehtäviä ennen kuin mennään varsinaiseen aiheeseen eli että pystyisi selvittämään mitä jo tietää aiheesta ja mitä pitäisi lisätä.

H: mikä on seuraava askel coachaamisen tiellä, jonka otat?

E: se, että mä pidän nämä henkilökeskustelut alaisten kanssa nämä asiat mielessä, vaikka varsinaisia kehityskeskusteluja ei olekaan.

H: onko jotain muuta mitä haluat vielä sanoa

E: Kiitos.

Haastattelut, Esimies C

ALKUHAASTATTELU ESIMIES C

4.12.2016

H: Kerro esimieskokemuksestasi

E: Kaks ja puol vuotta olen ollut nyt esimiehenä ja seitsemän on omaan porukkaan kuuluvaa

H: Millainen on hyvä esimies?

E: No esimies on semmoinen joka aa tohon löytyy varmaan hirveen monta erilaista kriteeriä ja varmaan monenlaisia hyviä esimiehiä. Mutta semmonen joka on läsnä ja tietysti ei aina voi olla siinä paikalla. mutta on oikeasti tietonen mitä siinä ympärillä tapahtuu ja on kiinnostunut siitä ja tota niistä ihmisistä niin kun oikeesti sekä niin kun työn puolesta että nii kun mun mielestä ihan niin kun henkilökohtasesti että ja haluat niille ihmisille oikeesti et ne menestyis ja myös jaat heille tehtäviä sillä lailla, että sä pyrit miettimään että millä tavalla he pystyis kehittämään sitä omaa osaamistaan tai saada jotain uusia haasteita. Ja mikä vois niin kun motivoida heitä. Mun mielestä se esimiehenä oleminen jakautuu vähän kahteen eri osioon sillä lailla että tai totta kai ne kulkee niin kun limittäin ja lomittain koko aika, mutta että sä oot ihmisenä niille ihmisille. Mun mielestä semmonen hierarkkinen esimiestyö on syvältä. Se ei tänä päivänä enää toimi mun mielestä. Enemmänkin pitää miettiä sitä että se on enemmän semmosta liideriä eikä semmosta ylhäältä päin vaan sanelua että mitä pitää tehdä. Enemmän ihmisten johtamista ja tota aa sitten on se toinen puoli jota tavallaan se että sä varmistat että ne henkilöt osaa sen toimenkuvansa ja ne saa koulutusta ja tukea ja apua tarvittaessa ja haluat itse että ne kehittyvät ne ihmiset. ja ovat motivoituneita.

H: tässä tulikin jo melkein vastausta tähän seuraavaankin kysymykseen eli esimiehen tehtäviin. Mitä siihen kuuluu?

E: Ja sitten kyl esimiehen tehtäviin varmasti kuuluu se että pitää tietää ja tuntee tietyt lainsäädännöt ja sitä ymmärtää se oma rooli esimiehenä niin kun mitkä ne vastuut sulla on ja mitkä velvollisuudet sulla on. Ja vaikka aattelis ettei välttämättä oo niin sellasta ylhäältä alaspäin johtamista niin kyl sellanen tietty tapaa pitää olla jäämäkää ja ja uskaltaa ottaa sitä se vastuu. Ja tehdä päätöksiä. Ja mitähän muuta täs vielä..

H: millainen esimies sä itse olet omasta mielestäsi?

E: no mä oon semmonen että mä uskon että mua on aika helppo lähestyä että koen ja mistä oon palautettakin saanut et ihmisten on helppo tulla mun luokse ja jos on jotain niin ne pystyy siitä puhumaan. ja tota sitten toisaalta niin et nyt täs parin vuoden aikana, koska sitä esimieskokemusta ei oo aikasempaa niin et on vaan tää kaks ja puol vuotta niin voin nähdä sen itse kuinka täson kasvanut ja tullut semmonsta itsevarmuutta siihen lisää. Elikä en koe että vaikka on kieltämättä ollut aika hankaliakin asioita niin en koe niitä itse mitenkään ahdistavana tai että ois vaikeeta ottaa niitä vaikeita asioita esille. SE kuuluu siihen työrooliin ja sulla on se, että mun mielestä se esimiehenä oleminen on nimen omaan sun työtehtävä. SÄ et oo itse sen ihmeellisempi ihminen kuin kukaan muukaan vaan se on se sun työrooli ja sä teet sen. Välillä on mukavampia asioita, välillä tyhmempiä.

H: Oletko saanut esimieskoulutusta? Oletko hankkinut sitä itse vai onko työnantaja velvoittanut?

E: Joo olen kyllä saanut esimieskoulutusta ja oikeastaan tota niin siis ensimmäisen esimieskoulutuksen mä oon käynyt Edupolissa, mullahan on kaupan esimiehen erikoisammattitutkinto. Sieltähän mä oon saanut ensimmäisen esimieskoulutuksen. Mutta sen jälkeen käytännössä niin esimieskoulutukset on tullut niin että ne on ollut joko työnantajan järjestämiä tai jonkun muun mutta silti työnantajan kautta. Ja itse asiassa mä oon ollut aika monessa ja parhaillaankin olen yhdessä ja seuraavaakin aloitan kohta.

H: mitä mieltä sä oot ollut niistä koulutuksista?

E; tota ne on ollut varmasti aika erilaisia ja jos ajattelee meidän organisaatiota niin jos mä mietin vaikka sitä esimieskoulutusta mitä Japanissa oli niin se on tietenkin ihan toisenlainen kun jos katsot tuolta jonkun Talentumin koulutuksen. Silti mun mielestä kaikki on ollut ihan hyviä, tarpeellisia. Osa on ollut semmosia mitkä pohjautuu enemmän niin kun tekemiseen ja osa sellasia mitkä pohjautuu ehkä teoriaa ja sit pitää sitä peilata niin kun itseensä. Mutta sillä lailla hyvä sellanen cocktaili että on monenlaista ollut. Ne aina tietenkin herättää ja pistää vähän miettimään omaa toimintatapaa, niin kun on tarkoituskin. Mutta toki ne missä käytännössä tehdään asioita niin ne on semmosia antoisampia.

H: Miten suhtaudut itseopiskeluun ja vapaaehtoiseen koulutukseen?

E: Itse asiassa, jos mietitään tämän päivän työkuultuuria niin ja ylipäänsä työelämää niin alkaa olee jo aika lailla oletamus, että ihmisten pitää kouluttautua ja oppi koko aika lisää. Ja koska asiat on niin paljon muuttunut ja kehittynyt, niin ei välttämättä edes kaikessa pärjäis ilman, mutta toki työtä tekemällä oppii kanssa. Mutta kyllähän myös aikuisen opiskelu antaa ihan tai siis se on ihan erilaista kuin nuorena. Siihen on itse lähtenyt ja se on

yleensä monella tapaa motivoivampaa ja sä jäsenetelet asiat eri tavalla. On oma kokemuspohja mihin peilata. siksi usein myös antoisampaa. Mutta ei kaikki halua sitä eikä voi pakottaakaan, mutta yleisesti ottaen niin suhtaudun erittäin positiivisesti.

H: Millaiset odotukset sinulla on tältä coachaamiselta tai koulutukselta?

E: No kyllä odotan oikeesti ihan mielenkiinnolla. Et se että kun sä joudut pohtimaan asioita niin niistä aina mun mielestä jää semmosia juttuja tai tekee jotain oivalluksia tai jäät miettimään että oikeastaan oisko toi se lähestymistapa mikä oiskin hyvä. Ja aina parempi jos voi verrata sitä niin kun siihen konkretiaan mitä siellä työssä on. Joo kyl mä odotan et tää voi olla ihan antosaa. Ja ehkä voi jopa antaa jotainihan uutta suuntaakin johonkin ajatteluun.

H: No oletko koskaan pysähtynyt miettimään, millainen esimies sä haluaisit olla?

E: joo varmaan joka päivä.

H: Mikä on vahvuutesi esimiehenä?

E: Vahvuus on se, että mä tuun toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa. Se on varmaan se oikeesti suurin vahvuus, jos mä ajattelen tota mun tiimiä, niin siinä on seitsemän niin täysin erilaista ihmistä. Jo se että nuorin on 19 vuotias ja vanhin lähelle 60. Ja heillä on niin erilaiset kokemukset pohjalla ja todella erilaisia, vahvoja persoonia.

H: Missä asioissa koet tarvitsevasi vielä kehittymistä?

E: Varmasti monessakin asiassa. Eihän kukaan ole koskaan esimiehenä valmis. Ei varmaan missään muussakaan asiassa. Mutta varmaankin asioiden delegoiminen, liian paljon tulee tiettyjä asioita otettua itselle. Tosin täytyy sanoa, että viime vuosi on ollut kaikin puolin haastava. On tullut uutta järjestelmää ja erilaisia kehitysprojekteja. Ihmiset on ollut aika lailla siellä jaksamisensa rajoilla. Eli heillä on ollut täys työ selviytyä päivistä, niin semmosten ylimääräisten asioiden extrojen antamista on sitten tullut vältettyä ja on yrittänyt ehkä itse hoitaa, vaikka muussa tilanteessa olis jakanut sen jollekin toiselle. Mutt nyt kun tilanne on rauhottumaan päin niin se on sellanen mitä oon niin kun miettinyt, että pitäis delegoida enemmän. Koska mulla on kuitenkin myös oma työni. En voi ottaa tehtäviä, jotka kuuluis ehkä jollekin muulle. Mutta kyllä mä myös haluisin olla ehkä pikkasen vähän analyttisempi. Ja meidän ihmiset on kyllä tosi itseohjautuvia samoin tiimit. Et jos miettii sitä esimiestehtävää, niin on sitä missä esimies jakaa tehtäviä, meillä ihmiset on hirveen sitoutuneita tekemään ja mun ei tarvi olla siellä koko ajan vahtimassa tuleeko joku asia hoidettua. Mutta totta kai mun täytyy olla tietoinen missä mennään ja pitää sitä koko palettia kasassa. tää nyt meni ihan eri asiaan jo..

H: mut sä olet kuitenkin valmis työstimään asioita ja kokeilemaan jotain uutta?

E: ehdottomasti

H: Mä aika paljon oikeesti itse asiassa mietin sitä omaa tekemistäni ja olemistani ja sitä että mitä vois parantaa. Mutta se tietty kiire ja aikataulutukset välillä estää sitä. Mun työhön ei ole pelkästään olla esimies vaan on paljon muutakin. On paljon projekteja missä oon mukana ja vetovastuussa erilaisista kehittämishankkeistakin, mutta mä näen että se mun tärkein osa on se esimiestyö. Mutta siihen esimiestyöhön ei aina oo tarpeeksi aikaa.

H: Mitä on itsensä johtaminen?

E: Mun mielestä aika pitkälti myös sitä että sä avoimesti ensinnäkin niin kun omaa tekemistä ja niin kun. Tarkastelet sitä ja myöntämään että tai siis jos sä oot niin kun sillai et mä osaan kaiken ja mun tapa on ainoo oikee, niin silloin mun mielestä. Ja sitten tietysti käyttää kaikenlaisia apuvälineitä siihen, että näkee millainen on ja pystyy myöntämään että on kehitettävää. Ja sit sen perusteella etsiä keinoja millä vois parantaa.

H: Sä kerroit jo että sulla on monenlaista tekemistä, mutta kerro ajan käytöstäsi?

E: Joo siis mä yritän hallita sitä sillai, tai siis se menee ihan kaaokseks jo mä en yritä sitä hallita, niin ensinnäkin kun palavereja on paljon, niin mä teen kalentteriin varauksia, missä ei oo oikeesti mitään. Se on vaan varattu johonkin mun omaan työhön eikä kukaan voi varata siihen muuta. Koska muuten mulla saattaa hyvin äkkiä olla koko päivä palavereja. koska silloin omat työt on tehtävä illalla, eihän ne mihinkään häviä kun sä istut siellä palaverissa. Ja voihan oikeesti niitä omia varauksia sitten muuttaa jos tärkeä tilanne, mutta sillä tavalla takaan, että saan ainakin jonkin verran aikaa päivässä tehdä ns omia töitä. Mut sitten mulla on tällöinen Trello käytössä. Trello on ohjelma mikä on niin kun missä sä voit tehdä sellasia to do- listoja itselles ja kategorisoida asioita. Vähän niin kun siel olis erilaisia post it- lappuja. Sitä ollaan käytetty paljon erilaisissa projekteissa.

H: Onko kiire jatkuvaa vai jaksottaista? Stressaako se?

E: Jatkuvaa. Se on tota myös jaksottaistakin erilaisten töiden takia, mutta jatkuvaa. Mut toikin on aika hyvä, et onks oikeesti kiire. Onks edes olemassa kiirettä? Se on kyl sitä ajanhallintaa ja sitä et jos sä pystyt hallitsemaan hyvin, niin ei välttämättä ole kiirettä vaikka on paljon tehtävää. Aika usein kiirehän on tunne elikkä onko se kiire oikeasti olemassa vai eikä ne asiat vaan oo oikeassa järjestyksessä. Mutta siltikin täytyy sanoa, että kyllä ne työpäivät on täysin täynnä. Mutta stressaako? Kyllähän se tietysti välillä stressaa. Ja se että pitää moneen suuntaan ehtiä ja ehkä se tunne, että ei saa koskaan asioita valmiiks kerralla. Tuntuu, että on tietyissä asioissa koko ajan vähän perässä. Se vois stressata enemmänkin, mutta mä itse koen se niin, että jos sä saat sen pidettyä sillai

hallussa, että sä tiedät missä mennään missäkin asiassa. ja kyllä näistä opiskeluista työn ohessa on jotain hyötyä ollut stressin hallinnassakin. työn ja opiskelun sovittaminen opetti jotain.

H: mikä motivoi sinua?

E: no se että on haasteita ja on monipuolisia erilaisia tehtäviä. jos koko aika tekis samaa niin sit olis kyl aika hankalaa. Tossa äsken kun puhuttiin, että stressaako, niin se monipuolisuus on toisaalta myös motivoivaa. Ja onnistuminen motivoi. Ja kylhän aina jos sä kiitosta jostakin saat niin sekin motivoi. Mutta kyllähän se on fakta että harvemmin esimiestyöstä saa kiitosta ainakaan alaisten suunnalta. Ja voi olla että on tiettyjä ihmisiä, jotka ei koskaan sitä kiitosta sano, mut jotkut kyllä joskus sanookin. Mutta se asetelma on joetnkin sellanen ettei esimiestä kiitellä. Enemmän se kiitos tuntuu kun se tulee sieltä omalta esimieheltä. Se motivoi. Ja täytyy sanoa, että onneks on niin hyvä esimies itsellä että sitäkin kuulee.

H: miten motivoit omia alaisia?

E. Antamalla uusia haasteita, mut sit on hyvä muistaa, että kaikki ei halua uusi haasteita. Mutta ne voi olla sellasia pienempiäkin mitkä kuitenkin vaan poikkeaa siitä rutiinista. Koska nämä mun ihmiset tekee aika pitkälti sellasta suoritettavaa työtä. Vaikka tietenkin asiakkaat tuo monipuolisuutta. Mutta perustyö on koko ajan samaa. Niin silloin kun voi antaa jotakin sellaista mikä on ns out of box niin se yleensä koetaan, ett kiva että kun on pyydetty ja tulee tunne, että luotetaan. Ja sit kyl mä pyrin antamaan palautetta. Pyrin muistaa kiittämään. Esim vaikka vaan ohimennen että hyvin hoidit riittää. Se tekee itse asiassa aika paljon ihmiselle, pienikin kiitos.

H: Miten opit?

E: no tota, kantapään kautta.

H: vähän tarkemmin

E. Tekemällä. Aina voi opiskella asioita, mutta kyllä se on se tekemisen ja oman kokemuksen kautta kun oppii. Ja toisaalta myös, että on valmis ottamaan niitä riskejä ja haasteita vastaa ja sä niin kun luotat itsees että pystyt selviytymään siitä.

H: millaiset viestintätaidot omaat? jos ajatellaan ihan suullista, kirjallista, eleet, olemus?

E: hmm tota. Mähän oon kyl töis kuitenkin semmonen että joskus joku on sanonut, että kuka sun kanssa nyt ei tulis toimeen. Oon kyllä sillä tavalla tasanen ja rauhallinen, että multa ei kyl tuu semmosia valtavia tunteen purkauksia. Et jos mä viestin jotain asioita, niin mä pyrin aina miettimään sen, että miltä tää kuulostaa ja miltä tää vaikuttaa. Varsinkin silloin kun tietää että joku tieto ei kaikkia miellytä niin harkitsen kyllä miten sanon tai

kirjoitan. Ja mietin etukäteen, miten lähestyn asiaa. Etten vaan töksäytä asiaa suoraan. Just sen takia kun niitä kuulijoita on niin monenlaisia. Asiat niin helposti ymmärretään väärin. Tai halutaankin jopa ymmärtää väärin. Siksi mä, vaikka en normielämässä aina niin tarkka olekaan, niin kyllä työssä harkitsen mitä viestin. oikein vaikeessa asiassa saatan jopa miettiä, millaista kommenttia sieltä saattaa tulla ja miten niihin reagoin. Mutta muuten niin, mähän joudun kirjoittamaan tiedotteita. se on hyvin asiapohjasta. Kyllä se mun viestintä on varmaan aika sellasta neutraalia ja tasasta. Ei pyri herättämään tunteita suuntaan tai toiseen.

H: Onko coaching tuttua ja mitä ajatuksia siitä herää?

E: Sillä lailla tuttua, että edellinen esimieheni on kurssit käynyt coach. Se näkyy esim. palavereissa ja etenkin kahdenkeskisissä tapaamisissa. Hyvin rakentavaa keskustelua, myös rehellistä palautetta. Ja kyllä aihetta on esimieskoulutuksissa sivuttu. Toisaalta se on esimiestyötä, jossa annat tilaa ja vastuuta, mutta olet läsnä ja tarvittaessa ehkä apuna. Coachauskin on välillä lähes muotisana ja sitä voidaan varmasti tehdä myös monella tavalla. mutta siis hyvä asia.

H: Sitten lopuksi, anna itsellesi arvosana seuraavissa asioissa? asteikolla 0-5. Niin minkä arvosanan annat itsellesi viestinnästä?

E: kolmosen, siksi että viestintää aina pitäis tai aina pitäis enemmän jakaa tietoa. Kun on paljon asioita koko ajan ilmassa, niin ehkä jää välillä jotain asioita infoomatta, mitä olis ihan hyvä tietää. Mutta hyvä muistaa sekin, että ihan kaikki ei kuulu ihan kaikille. Informaatiotulva voi myös olla ihan hirvee. Ja voihan kirjallisestikin itse aina kehittää. Ja kyl välillä saa itsensä kiinni, et mitä ihmettä mä täs tekstissä nyt tarkotan.

H: entä motivoinnissa?

E: kyl mä senkin jonnekin kolmoseen laittaisin. Se unohtuu siinä arjen kiireessä niin helposti

H: minkä arvosanan annat itsesi johtamisessa?

E: jopa nelosen, tai no jaa ehkä kolme ja puol. Vaikka niitä miettii ja pohtii ja käyttää kaikenlaisia apukeinoja, niin kyllähän sen kaiken saan ihan sekasinkin välillä.

H: ajan käyttö?

E: paremmin ja huonommin, mennään sinne kolmoseen vaan

H. oppiminen?

E: Ehkä kolme puol, vai saaks antaa puolikkaita? Mutta siis oon halukas oppimaan uutta ja kykenen oppimaan uutta. Mutta kyllä se joskus vie aikaakin se oppiminen. ei asiat aina loksahda kerralla. Aika vaikee kysymys, kun alkaa oikein miettiä.

H: haluatko sanoa tai lisätä vielä jotain esimiestyöstä?

E: Kyllähän esimiestyö on omalla tavallaan palkitsevaa ja haasteellista. Siinä on niin kun omat haasteensa etenkin silloin kun on tällainen väliportaan esimies. Kyllähän siinä on sillai keskellä että aina pitää muistaa et sä et voi niin kun kumpaankaan suuntaan pyllistää. Siksi on ehkä hyvä että ymmärtää asemansta ja oman roolis siinä ja muistaa ottaa molemmat puolet(johto ja alaiset) huomioon. Ei voi vaan kääntyä jompaan kumpaan, tai sit siitä ei tuu yhtään mitään. Ja se ei oo aina kauheen helppoa. joskus tulee ylhäältä asioita, joista heti tietää, et tää ei kyl sit tälläsenään mene läpi tuolla alempana tai toisinkin päin. Aikamoista luovimista välillä. Mutta niissäkin tilanteissa kun saa sen asian hoidettua, niin se on taas sitä onnistumista. Mutta toisaalta ymmärrän hyvin, että on ihmisiä, jotka ei koskaan halua olla esimiehiä.

H: Kiitos haastattelusta

E: Kiitos.

LOPPUHAASTATTELU ESIMIES C

26.3.2017

H: Kerro mitä on jäänyt parhaiten mieleen? Tai kerro jokin oivallus, jos sellainen on tapahtunut?

E: Mä en tiedä onko sellaista yksittäistä asiaa. Mun mielestä tää on tukenut sitä omaa tiettyä käsitystä entisestään ja antanut sitä semmosta varmuutta tehdä niitä asioita käytännössä. Ja justiinsa se semmonen, kun on tarpeeks paljon näitä asioita käsitelty niin ei oo semmosta pelkoo, että toimisinko oikein tai tekisinkö väärin tai miten mä nyt lähtisin tekemään. vaan mun mielestä on tullut semmosta, että tietyt asiat on loksahdellut paikoilleen. Et on ollut käsitystä asioista ennenkin, mutta tän kautta on saanut varmuutta ja palaset on löytäneet paikoilleen.

H: miten sä ajattelet hyödyntää tätä ajatusta jatkossa?

E: no se että kaikkia tilanteita tulee joka tapauksessa eteen, niin ei jää siihen etteikö näitä asioita voi viedä käytäntöön. Enemminkin ehkä se, että kun näitä tilanteita pitää tai saa pohtia, niin on välineitä enemmän. Etenkin sitä ihmisten tukemista ja asioiden eteenpäin viemistä. Toivottavasti muistan, ottaa näitä asioita useasti esiin siinä mun arkipäivässä.

H: Löysitkö sinulle sopivia tekniikoita?

E: Ehkä niin että voi yhdistää sitä ja tota asiaa ja tekniikkaa ja tehdä siitä itselle sopivan tavan toimia. Mutta tekniikat on mun mielestä hyviä sellasia ohjenuoria, minkä kautta voi lähtee purkamaan. Varmaan niistä kaikista sitten muodostuu sellanen vähän oman näkönen, mutta sulla on jotain perustaa siellä.

H: Sitten asteikolla nolla-viis arvosana, niin kuinka hyvin koet sisäistäneesi seuraavat asiat?

H : usko alaisen voimavaroihin

E. niin kun usko hänen voimavaroihin, tota,

H: liittyy myös siihen uteliaisuuteen, että sä annat toiselle sen mahdollisuuden

e: joo, toi vaatii varmaa sitä tiettyä harjotusta, että voi antaa toiselle sen mahdollisuuden eikä tehdä itse. Ja se että uskoo, että se siitä myös selviytyy. Kyl mä uskon, että koko ajan enemmän pyrin uskomaan ja antamaan sellasia sopivia tehtäviä, mutta mä uskon myös siihen, että kun ne on sen tasosia, että joutuu vähän venymään, mutta ei oo liian haastavia, niin kyllä se pystyy siitä myös suoriutumaan.

H: minkä arvosanan antaisit?

E. ehkä kolme puol tai neljä, jossain siinä

H. entä alaisen suunnitelman kunnioittaminen?

E: siis se että ollaan yhdessä tehty suunnitelma vai hän on itse sen tehnyt?

H: Että hän tekee sen sillä tavalla, kun kokee, että se on hyvä tehdä.

E: no jos siinä on oikeesti perusteet, minkä takia se näin tehdään, niin ihan ok. Mun mielestä se täytyy vaan niin kun osoittaa se pointti. Minkä takia tää ois hyvä tehdä näin. Mutta kyllä mä annan mielestäni heidän tuoda sitä omaa osaamistaan esiin ja mielipiteitä. Ja luotan heidän ammattitaitoon. Eli nelonen.

H: entäs sitten kuinka hyvin olet sisäistänyt eri elämänalueiden tasapainon tärkeyden?

E: no tota joo, olen ymmärtänyt, mutta käytäntö voi olla kyl eri. ehkä just kolme.

H: toiminta ja tiedostaminen

E: kolme

H: no entäs sitten joustava ote?

E: hmm ehkä kolme. Mä oon vähän kriittinen näis, en mä ihan noit vitosia kyl saa. Aina on kehitettävää ja parannettavaa. Enkä pitä itseeni millään lailla valmiina näissä asioissa. Mutta Enkä kolme ja puoli.

H. kuunteleminen?

E: se on kyl nelosta. vaikka lapset joskus sanoo, et äiti sä et kuuntele, niin kyl mä oon kuitenkin täs aika hyvä. Ehkä seuraavaks sit yrittää viedä näitä tekniikoita kotiin. (naurua)

H: yhtyden muodostaminen?

E: mä kyl pyrin siihen, että on se yhteys, koska mä uskon siihen, että on helpompi käsitellä asioita kun on jonkilainen yhteys siihen ihmiseen. Vaikka ei aina oltais ihan samassa aaltopituudessa, niin ymmärrys toista kohtaan pitää olla. Ja joskus on vaan tehtävä päätös, vaikka sitä yhteyttä ei oikein olekaan. Mutta kyllä ensisijaisesti pitäis olla yhteys ja joku tuntemus. Ehkä nelonen.

H: Itsehillintä?

E: no kyllä mä sanon että töissä on varmaan neljä puolikin. Mä en siellä kyllä tunteitani paljon näytä. Itse asiassa oli aika hauska, kun meillä oli koulutuspäivä töissä, niin tuli tehtyä sellainen kysely, jossa selvitettiin mitä eri puolia itsessä on. Oli sellasia käppyröitä. Että mikä sä oot niin kuin luontaisesti ja mikä on mukautettua. Ja aatellen sitä minkälainen sä oot töissä ja mikä sä oot luontaisesti. Mulla meni se käyrä niissä molemmissa ihan samalla tavalla. Mutta työkäyrä oli ton verran alempana elikkä kun käytiin sen vetäjän kanssa se läpi, niin mä olen oma itseni kyllä, mutta ne tietyt tunneskaalat, ehkä ajattellen sitä omaa työroolia, niinmä vedän ne vielä neutraalimmaks. Eli vaikka päässä kiehahtais, niin mä en mä en näytä sitä. Kaikki on vähän maltillisempaa kuin vapaa-aikana.

H: Mites jos sä ajattelet itsehillinnässä sellasen osa-alueen, että pystyy hillitsemään sen että annat sen toisen tehdä tai puhua tai viedä sen asia loppuun?

E: Se on se mikä pitäis tiedostaa kun käy keskusteluja. Ettei se menis siihen, että loppujen lopuks sä ohjaat sen siihen suuntaan kun itse haluat. Ja sit ajattelet, että olihan se yhtä mieltä. Jos totakin ajattelee niin sellanen kolme ja puol tai neljä ehkä.

H: sitten viimeisenä uteliaisuus

E: omaa toimintaa vai itseään kohtaan vai

H: niin tai kuinka utelias on katsomaa mihin tää johtaa tai kokeilemaan uutta tai viemään asian johonkin sellaiseen suuntaan mistä ei olekaan ihan varma tai lähtemään mukaan johonkin ennalta tuntemattomaan?

E: Mä ne oo mikään kauheen muutosvastarintanen muutenkaan. Kyl mä oon oikeesti aika avoin miettimään asioita ja omiakin toimintatapoja. Ehkä on tavallaan utelias ja avoin sillä tavalla, että haluais itsekin kehittyä. Kyllä se vois lähemmäs nelosta mennä.

H: No mitä mieltä sä olet tästä koko neliapila-metodista? Vaikka vasta tässä lopussa oikeastaan käytiin läpi se, miten kaikki asiat kiteytyy tässä apilassa?

E: Joo mutta kaikki osa-alueet käytiin hyvin läpi. Noi on mun mielestä ollut kaikki oikeita ja tärkeitä osa-alueita. Niille jokaiselle on se oma paikkansa. Sitten juuri se, että kun ei voi oikeastaan koskaan käyttää vaan yhtä tapaa vaan että koostuu monista eri osista ja

osa-alueista. tämän kautta voi opetella just sitä tilannetajua ja että ymmärtäisi niissä tilanteissa että mihin suuntaan mennään ja toisaalta käyttää eri tekniikoita sitten hyväksi sen mukaan.

H: mitä mieltä olet ollut näis caseistä ja tehtävistä?

E: Ne on ollut hyviä, käytännönläheisiä. Semmosia mitkä oikeesti on pistänyt vähän miettimään. Niitä on ainakin mun ollut helppo siihen omaan työhön verrata ja yhdistää. Tehtävät on tulleet aika luontevasti tässä edetessä ja oikeassa asiayhteydessä mistä ollaan puhuttu. Ja noi caset on kyllä ollut avaavia, odotas mikä se oli se yksikin, kun ei itse olis osannut ajatella asiaa niin päin, mutta casen avulla tuli ihan uusi puoli asiaan ja että noinkin mun alaiset vois ajatella. Ja aina kun juttu pohjautuu johonkin tarinaan, se on helpompi muistaa ja ymmärtää. Niistä saa helposti kiinni ja osaa soveltaa johonkin vastaavaan omaan tilanteeseen. Niin kun ollaan tehty. Pelkästä luetusta teoriasta ei jäis samanlaista mielikuvaa.

H: No muuttuiko näkemyksesi esimiestyöhön?

E: En mä ihan niin voimakkaasti sanois, ei se varmaan sillai muuttunut että olis jotain radikaalia tapahtunut. Toisaalta varmaan just sen takia, että osittain tuttuja asioita. Mutta tämä vahvisti kyllä tiettyjä asioita ja olen tietosempi monesta asiasta. Ehkä tää sellasta omaa tekemistä ja pyrkimystä mitä haluais tavallaan tehdä, niin oli selkee askel eteenpäin.

H: muuttuiko näkemyksesi alaisistasi?

E: Ehkä just se mitä viimeks puhuttiin, että miten mun alaiset niitä mun elekieliä lukee. Ehkä se oli yks sellanen pointti taas mikä jäi mieleen. Mä olen viimeisen vuoden aikana joutunut noita alaisia oikeasti pohtimaan aika paljon muutenkin erilaisten tilanteiden ja asioiden takia ja miettimään niitä. Siksi ei ehkä tullut nyt niin suurta muutosta. Jos ei mulla olis ollut sellaisia tilanteita, niin tää olis varmaan herättänyt tosi paljon. Mutta hyvä oli huomata, että tässäkin pohdittiin niitä samoja ja mun mielestä niitä oikeita asioita. Jotenkin tuntuu, että ei tällaista pohtimista niin kun normaalitilanteissa tehdä, mutta sitten kun tulee joku ongelma niin on vaikea tietää miten toimia. Kyllähän näitä pitäis jokaisen välillä pohtia. ja ainahan tässäkin tulee jotain uutta.

H: muuttuiko näkemykseni coachaamiseen?

E: no joo ehkä siinä mielessä, että jotenkin itelläkin on ollut sellanen kaiku tai mielikuva että se on jotenkin kauheen vaikeeta. Ja että se vaatii siltä ihmiseltä (coach) hirveen paljon ennen kuin se voi lähteä coachaamaan. Ja kun eihän se itse asiassa olekaan mitään rakettitiedettä.

H: niinpä

E: et se onkin enemmän vaan sitä että sä oot läsnä, sä kuuntelet, sä esität oikeita kysymyksiä ja sä tuet sitä ihmistä. Et hyväksy niitä kyllä ei vastauksia vaan oikeasti pyydät miettimään ja niiden oikeiden kysymysten kautta saat sen ihmisen puhumaan. Loppujen lopuks se onkin ihan luonteva juttu. Mä uskon, että coachaamisessa on sellainen ajatus, että on oltava hirveen syvällä ja osaava ja ammattitaitonen, vaikka kuitenkin monet asiat on ihan arkipäivän asioita.

H: vuorovaikutustaitoja

E: just, vuorovaikutustaitoja ja kun sä vähän paneudut ja ajattelet

H: muuttuiko näkemykseni johtamiseen?

E: no ehkä se että coachaamalla annetaan ihmiselle enemmän mahdollisuuksia ja mahdollisuuksia oivaltaa itse asioita. Sitä kautta saadaan varmasti niitä toivottuja tuloksia. Jotenkin nyt tuntuu, että ei tänä päivänä toi manageeraaminen ja liidaaminen vois pelkästään edes toimii. Kyllä tässä tullaan enemmän rinnalle ja ollaan oikeastaan vähän niin kuin palveluammatissa. Kyllä enemmän mennään yhdessä päämäärien saavuttamiseen, kuin että mä oon sun esimiehes sun yläpuolella.

H: no opitko mitään?

E: no oin, kyllä

H: opitko itsestäsi mitään uutta?

E: kyllä mä opin sellasta tietosuutta omasta toiminnasta. Vaikka on hyviä tekniikoita, niin mun mielestä tärkeätä on se oma tietosuus eli se että miten itse huomaa toimivansa. Vasta sitten voi tapoja muuttaa.

H: tuliko yhtään sellaista ajatusta, että, aa, mä muuten teen just noin?

E: tuli useitakin. Sellasia mitä puhuttiin täs yhdessä, mutta myös mitä kotitehtävien kanssa huomas. Jotain just mietti, että no joo, totta. Et tos kohtaahan mul menee varmasti pieleen. Mut siis voi sanoa, että tuli oivalluksia.

H: miten tätä käytyä prosessia voisi vielä parantaa? onko kehitysehdotuksia?

E: en mä tiedä, mun mielestä tää rakenne on ollut täs ihan hyvä, ja täs on aina ollut aikaa. ja sä oot siät hyvin ohjannut ja vienyt eteenpäin näitä asioita ja antanut puhua. Et jos olis ollut just sellasta etä sä koko ajan kirjatat ylös jotain tai jotain sellasta niin se vuorovaikutus olis jäänyt tästä pois tai jäänyt pienemmäks tai hävinnyt. Aina voi varmaan jotain kehitettävää etsiä, mutta mun mielestä tää on tässä tarkoituksessa toiminut tosi hyvin.

H: entä ajankäytöllisesti. Onko tämä vienyt sulta paljon aikaa? Tai onko nämä sessiot olleet liian pitkiä.

E: Ei. Ei tällaisia asioita voi niin kun kiiressä puolessa tunnissa vetää. Ei siitä oo mitään hyötyä. Mun mielestä täs on ollut riittävästi aikaa. Joku voi ajatella, että me ollaan pitkäänkin näitä höpötetty, mutta jos sä oikeesti käyt näitä läpi ja prosessoit niin se vaatii tämän. Sit jos se aika on hirveen rajoitettu, se vois kääntyä niinkin päin että kiinnostiko sua oikeasti kuulla. Tässä ei oo tullut sitä kiireen tuntua, vaan on saanut ottaa sen ajan mitä tarvii. Ei ole vienyt liikaa aikaa, mutta toisaalta on ollut riittävästi.

H: mikä on seuraava askel minkä otat coachaamisessa?

E: no taitaa olla ens viikon palaveri. On esimies-alais -keskustelujakin tiedossa. Mä oon ottanut näitä askelia jo joitakin käyttöön täs matkan varrella. Ja erityisesti miettinyt niitä avoimia kysymyksiä. Se on itse asiassa ollut varmaan merkittävin muutos mikä on tullut mukaan. Sitä niin äkkiä jos toisella on vaikka vähän vaikea asia puhua, niin menee siihen väliin, ihan vaan auttaakseen sitä, eikä anna puhua loppuun. Nyt mä oon tietosesti yrittänyt hillitä sitä, siis toki niin että siitä ei tulis ihan kauheen epämiellyttävä hiljaisuus pitkäksi aikaan mut kuitenkin. Mä annan nykyään vähemmän valmiita vastauksia ehkä, vaan rohkasen niin kun jatkamaan sitä asiaa itse. Oon tietosesti kiinnittänyt näihin kahteen asiaan huomiota.

H: onko siitä tullut tulosta?

E: joo on kyllä ja se se just onkin, että on huomannut, että se asia etenee paremmin ja siis on tullut se tunne, ettei tää olekaan mitää rakettitiedettä. Et aika yksinkertaisilla asioilla sä saat sitä tulosta ja kun sä seuraavan kerran näät sitä ihmistä niin se alkaakin ihan itse puhumaan eri tavalla. Et vaikka kukaan ei tiedäkään tästä mun osallistumisesta niin kyllä se varmaan näkyy jossain määrin mun tekemisissä.

H: onko muuta mitä haluat sanoa?

E: Kiitos, tämä on ollut erittäin opettava matka.